ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Модернізація системи планування розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Кіровоградхліб 2014» м. Кропивницький)»

«Modernization of an enterprise development planning system»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕП-22мз-1,4
ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____Назаренко Ю.В.
«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН
«25» грудня 2023 р.

Рецензент к.е.н., доцент
_____Леся КОНОНЕНКО

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет *Економічний*

Кафедра *Економіки, підприємництва та ГРС*

Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність *051 –«Економіка»*

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма *Економіка підприємства*

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

_____
(*підпис*)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(*наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище*)

«_9_»_вересня_2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Назаренко Юлії Василівни
(*прізвище, ім'я та по-батькові*)

1. Тема роботи *Модернізація системи планування розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Кіровоградхліб 2014" м. Кропивницький»*

2. Керівник роботи *Нісфоян Сергій Сергійович, к.е.н., доцент*
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

3. Строк подання роботи до захисту *25 грудня 2023*

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи *Мета кваліфікаційної роботи: розгляд теоретичних питань щодо організації системи планування на підприємстві, вивчення зарубіжного досвіду планування діяльності підприємства та набуття практичних навичок щодо організації системи планування на підприємстві.*
Завдання: розробка шляхів підвищення ефективності системи планування розвитку підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Ознайомлення з літературними джерелами*	*09.09.23-20.09.23*	
2.	*Написання вступу та першого розділу "Теоретичні засади*		
	дослідження системи планування на підприємстві"	*21.09.23-10.10.23*	
3.	*Написання другого розділу "Аналіз ефективності*		
	системи планування розвитку ТОВ "Кіровоградхліб 2014"	*11.10.23-11.11.23*	
4.	*Написання третього розділу "Шляхи підвищення*		
	ефективності системи планування розвитку		
	ТОВ "Кіровоградхліб 2014"	*12.11.23-10.12.23*	
5.	*Оформлення кваліфікаційної роботи*	*10.12.23-15.12.23*	
6.	*Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність*		
	та виявлення академічного плагіату	*15.12.23-20.12.23*	
7.	*Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання*		
	відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії,		
	рецензії, підготовка до захисту	*20.12.23-25.12.23*	

Дата видачі завдання
« 9 » вересня 2023 р.

Керівник роботи_____ *Нісфоян С.С.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

Завдання прийняте до виконання
« 9 » вересня 2023 р.

Здобувач_____ *Назаренко Ю.В.*
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*)

АНОТАЦІЯ

Назаренко Ю.В. Модернізація системи планування розвитку підприємства. Дипломна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2023.

У першому розділі роботи розглянуто суть планування та його особливості здійснення на підприємстві, система планів розвитку підприємства та оцінка їх ефективності, інформаційно-нормативна база та зарубіжний досвід планування розвитку підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи планування ТОВ «Кіровоградхліб 2014», оцінку фінансової стійкості та оцінку ефективності системи планування підприємства. У третьому розділі надано пропозиції щодо модернізації системи планування розвитку підприємства та впровадження системи оптимізаційних планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції, здійснено оцінку економічної привабливості від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: планування, фінансові витрати, виробнича діяльність, торгівельна діяльність, економічна ефективність, вдосконалення планування.

ANNOTATION

Nazarenko Yu.V. Modernization of the enterprise development planning system. *Diploma thesis for* the second (Master's) level of higher education *in specialty* 051 «Economy». – *Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2023.*

The first chapter deals with the nature of planning and the peculiarities of its implementation, the system of enterprise, system of enterprise development plans and the assessment of their effectiveness, informational and normative base and foreign experience of enterprise development planning are considered. The second chapter presents the analysis of the planning system of LLC "Kirovogradkhlib 2014", the assessment of financial stability and effectiveness of the enterprise's planning system were carried out. The third chapter presents proposals for modernization of the system of enterprise development planning and implementation of the system of optimization planning calculations for the development of production of new products. The assessment of economic attractiveness of the implementation of the proposed measures is carried out.

Key words: financial planning, financial costs, production activities, trade activities, economic efficiency, planning improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1. Планування та його особливості здійснення на підприємстві 8

1.2. Система планів розвитку підприємства та оцінка їх ефективності 21

1.3. Інформаційно-нормативна база планування діяльності підприємства 27

1.4. Зарубіжний досвід планування розвитку підприємства в умовах ринкової економіки 36

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КІРОВОГРАДХЛІБ 2014» 42

2.1. Загальна характеристика підприємства 42

2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства 55

2.3. Аналіз системи планування на підприємстві 67

2.4. Оцінка ефективності системи планування на підприємстві 74

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КІРОВОГРАДХЛІБ 2014» 79

3.1. Напрями модернізації системи планування розвитку підприємства 79

3.2. Впровадження системи оптимізаційних планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції 98

3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів 104

ВИСНОВКИ 108

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 111

ДОДАТКИ 113

ВСТУП

Реформи в економіці нерозривно пов'язані зі зміною стереотипів управління, методів і підходів у плануванні і здійсненні перетворень. Сутність цих перетворень полягає у швидкій і фундаментальній зміні діючих процедур управління.

В історії людського суспільства не було такої економічної системи, розвиток якої відбувався б без будь-якого впливу з боку зацікавлених суб'єктів чи певних структур управління. У значній мірі успіх чи неуспіх затрачених зусиль залежить від удосконалення організації управління і його найважливішої функції - планування. Багаторічний досвід закордонних фірм і вітчизняних підприємств показав, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування чи некомпетентне здійснення досить часто призводить до невиправданих економічних втрат і, в кінцевому рахунку, до банкрутства.

Актуальність вивчення проблеми планування діяльності підприємств в наш час зумовлена наступними чинниками:

- ускладнилися процеси розвитку суспільного життя в ринкових умовах;

- значно розширилися обсяг і масштаби господарської діяльності, кількісна і якісна багатомірність об’єктів планування;

- зросла економічна та інформаційна цінність планової діяльності.

У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється неможливо домогтися позитивних результатів не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Планування - це визначення мети розвитку об'єкта, яким керують, методів, способів і засобів її досягнення, розробка програми, плану дії різного ступеня деталізації: на найближчу і майбутню перспективу. Планування - одна з найважливіших передумов оптимального управління виробництвом.

Планування необхідне будь-якій організації, що має намір починати якісь дії в майбутньому.

Процес планування дозволяє побачити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і передбачити те, що може статися. Особливо важливе планування в комерційній діяльності, де потрібно передбачення в довгостроковій перспективі і попередні розробки, що передують першим крокам підприємства. Складання і реалізація плану є безупинним процесом.

Підприємництво - це процес прийняття рішень, їхньої реалізації і оцінки результатів початих дій, план же дає основу для прийняття раціональних рішень.

Робота без плану є реакцією на події, що відбулися, діяльність на основі плану - реакція на передбачувані і заплановані явища.

Сучасна економічна ситуація, що пов'язана з переходом до ринкових відносин, диктує підприємствам новий підхід до внутріфірмового планування. Вони змушені шукати такі форми і моделі планування, що забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень.

Успіх у світі бізнесу вирішальним образом залежить від трьох елементів:

1. Розуміння загального стану справ на даний момент;

2. Представлення того рівня, що Ви збираєтеся досягти,

3. Планування процесу переходу з одного стану в інше.

Бізнес-планування дозволяє вирішити ці проблеми. Воно включає розробку цілей і задач, що ставляться перед підприємством на найближчу і далеку перспективу, оцінку поточного стану економіки, сильних і слабких сторін виробництва, аналіз ринку і інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Система планування допоможе попередити і гідно зустріти багато неминучих проблем у розвитку бізнесу.

Результати процесу планування матеріалізуються у вигляді системи планів організації – сукупності планів розвитку і діяльності організації і її підрозділів, узгодженим по цілям , строкам, ресурсам. Система планів слугує інструментом реалізації стратегії; їх мета – направити поточну діяльність

організації на досягнення стратегічних цілей і організувати узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства для реалізації цілей.

Метою дослідження є розгляд теоретичних питань щодо організації системи планування на підприємстві, вивчення зарубіжного досвіду планування діяльності підприємства та набуття практичних навичок щодо організації системи планування на підприємстві.

Завданням дослідження є розробка шляхів підвищення ефективності системи планування розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Кіровоградхліб 2014» м. Кропивницький.

Предметом дослідження є система планування, яка запроваджена на даному підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– *уточнено та доповнено* поняття планування;

– *набула подальшого розвитку* система планування розвитку підприємства;

– *удосконалено* систему оптимізаційних планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції;

– *розроблено* рекомендації щодо підвищення ефективності системи планування

Практичне значення одержаних результатів: полягає у вдосконалення системи планування розвитку підприємства та системи оптимізаційних планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції. Їх використання дозволить керівництву підприємства усунути недоліки в системі організації виробництва, уможливить точність, повноту і правильність відповідних управлінських рішень, дієвість контролю, чіткість постановки завдань виконавцям, зацікавлення їх у високопродуктивній праці і досягнення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації.

Назаренко Ю.В. Особливості планування комерційної діяльності

виробничичих підприємств // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р.,м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023– С. 161 – 163.

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуті питання: дослідження системи планування на підприємстві. В другому розділі проведено аналіз результатів господарської діяльності, оцінка фінансової стійкості підприємства та вивчення особливостей системи планування, що діє на підприємстві. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи планування.

Робота складається з 112 сторінок та розроблених 14 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Планування та його особливості здійснення на підприємстві

Планування − специфічний вид управлінської діяльності направлений на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, розрахованого на певний період часу. Сьогодні для нашої країни особливу актуальність набувають обгрунтування і розробка стратегій сощально-економічних перетворень з чітким визначенням цілей, пріоритеив і етапів. Важливий елемент такої стратегії - планування. Результат процесу планування - план, що дає опис майбутнього (бажаного) стану і тенденцій, в якому знаходять відображення цілі суб'єкта управління, що розробляє цей план. План завжди повинен включати систему цілей і схему дій щодо їх реалізаци (заходи, завдання, ресурси). Для ефективного планування необхідно, щоб план відповідав на шість питань:

1. Що повинно бути зроблено?
2. Де робота буде зроблена?
3. Коли робота повинна бути зроблена?
4. Як робота буде зроблена?
5. Чому робота повинна бути зроблена?
6. Хто збирається робити певний вид роботи?

Планування слід розглядати як внутрішньополітичну категорію, як координуючий механізм, що не залежить від характеру суспільної системи. Якщо теорія планування розкриває закономірності і принципи обґрунтування рішень, то організація планування досліджує його процесно-структурний аспект. Не можна погодитися з думкою вчених, які не вважають планування наукою і розглядають цей процес лише як метод прийняття рішень, форму реалізації соціально-економічної політики. Більше того, в умовах

реформування української економіки більшість спеціалістів стали відкидати не тільки науку планування, але і практику як структурний елемент системи управління і регулювання економіки. Розвиток організації може здійснюватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів. В першому випадку відмічають розвиток екзогенного типу, у другому – ендогенного типу.

Основою постіндустріалізму вважається розвиток ендогенного типу відображається в ендогенній теорії науково-технічного прогресу, але планова система розвитку (чи розвиваюча система) орієнтована на використання екзогенних ресурсів. Екзогенні ресурси можуть бути отримані із зовнішнього джерела, чи за рахунок перерозподілення в самій організації. Планова розвиваюча система – це система розвитку екзогенного типу.

В контексті світової практики планування - достатньо складний і багатоманітний вид розумової діяльності, що має наступні принципові особливості:

1. Планування - це завжди попереднє прийняття рішень, направлене на досягнення певних результатів в перспективі.

2. Система планування повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до постійних змін як об'єкта управління, так і зовнішнього середовища, тобто план потребує постійного корегування, оскільки досягнення планованого результату визначається дією великої сукупності взаємопов'язаних умов і факторів, що приводять до постійних змін, як в самому об'єкті, так і в зовнішньому середовищі. Стан будь-якого об'єкта завжди невизначений, оскільки вирішення одних проблем не виключає можливість появи інших, навіть більш складних.

3. Процес планування завжди направлений на досягнення бажаного стану і передбачає як попередження помилкових дій, так і скорочення числа невикористаних можливостей.. Роль планування не в передбаченні майбутнього стану об'єкта і не в пасивному пристосуванні до змін, що відбуваються, а в активному перетворенні об'єкта планування до зовнішнього середовища.

Таким чином, планування - це процес економічного обґрунтування раціональної поведінки суб'єкта господарювання для досягнення своїх цілей.

Планування являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів досягнення; розглядається як кінцевий етап прогнозування, в процесі якого приймаються рішення на основі вибору тих чи інших альтернатив розвитку.

Планування має як переваги, так і недоліки**.**

Переваги планування:

- намір вирішити задачу раціонально, з меншими витратами;

- підготовка до використання майбутніх переваг середовища господарювання; покращення координації дій виконавців;

- підсилення колективних можливостей використання сил за рахунок сумісних дій зацікавлених сторін;

- більш раціональне використання обмежених ресурсів;

- можливість контролю за подіями і визначення проблем в діяльності.

Недоліки планування:

- неможливість відобразити в плані всю багатоманітність життєвих умов;

- стабільність прийнятого рішення, що може обернутися збитком при динамічних обставинах бізнесу;

- необхідність ресурсів (часу і засобів) для розробки плану.

Зарубіжні спеціалісти з планування так відмічають:

1) успіх приносить довгостроковий досвід планування (як правило, більше 2 років);

2) для підприємця великі успіхи частіше всього є наслідком не планування, а його ділових і творчих здібностей;

3) планування скоріше створює переваги в діяльності, чим приносить негативний ефект.

Тому бажано, щоб підприємець мав план у зв'язку з складними і швидкозмінними умовами бізнесу, які слід раніше передбачити, а також розробити сучасні і оптимальні дії щодо нівелювання їх негативів.

Але план не можливо вважати панацеєю від всіх негараздів, його застосування має ряд **обмежень,** які обумовлені:

- невизначеністю, багатомірністю і стохастичністю середовища господарювання. Тому для виконання необхідні додаткова інформація; прогноз і визначення ступеня його вірогідності, недосконаліть законодавчої бази країни;

- ресурсними обмеженнями; проблемами етничиних властивостей, якщо в суспільстві не сформовані основи підприємницької етики і відсутня культура бізнесу.

Крім того, недоліки планування пов'язані з наступними причинами:

• авторитарність керівництва фірми;

• суб'єктивізм поглядів виконавців;

• неточна і неповна інформація;

• форс-мажорні обставини;

• відсутність фінансового забезпечення;

• помилки в економічних розрахунках.

Тому з точки зору зручності використання слід говорити про форму плану у вигляді:

• набору обов'язкових документів;

• структури, що відображає внутрішню логіку побудови;

• переліку виконавців з вказівкою їх диференційованих задач;

• строків виконання, вказаних у відповідності з послідовністю необхідних дій;

• кошторису розходів;

• розрахунків економічного ефекту як числового вираження поставлених задач.

В сучасній практиці внутрішньофірмового планування мають місце особливості:

• диференціація функцій планування;

• підвищення складності плану;

• врахування вимог маркетингу;

• значний об'єм елементів перерозподілу ресурсів.

Планування - це спосіб складання послідовних і збалансованих операцій для досягнення визначеної мети; це процес розробки планів, програм і проектів на основі використання економічних законів і передового досвіду.

Значення планування полягає в тому, що воно дозволяє:

• передбачати перспективу розвитку підприємства на майбутнє;

• більш раціонально використовувати всі ресурси підприємства;

• уникнути ризику банкрутства;

• більш цілеспрямовано й ефективно проводити науково-технічну політику на підприємстві;

• вчасно оновлювати й модернізувати продукцію, що випускається, та підвищувати її якість відповідно до кон'юнктури ринку.

Підприємству необхідно передбачити усі види робіт, починаючи з вибору виду продукції, що випускається, конструкційного проекту виробу і технології його випуску, організації виробництва, збуту, скорочення випуску застарілої й освоєння нової продукції.

Отже, головними завданнями планування є:

• проектування перспективи діяльності за датами виконання;

• організація виконання;

• контроль виконання.

Планування діяльності підприємства виконує такі важливі функції:

1) дозволяє визначити життєздатність підприємства в умовах конкуренції;

2) містить орієнтири, відповідно до яких керівник діє на етапі становлення і розвитку підприємства;

3) прогнозує процеси розвитку виробництва;

4) конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод;

5) служить важливим інструментом виробничої діяльності підприємства, який забезпечує його гнучкість;

6) стимулює інтерес потенційних інвесторів для вкладення коштів у розвиток виробництва.

Чим більш детально розроблений план, тим легше його виконувати; витрачається менше ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, природних), вища якість робіт. Велика втрата засобів і часу виникає при незбалансованості планів з різних напрямків діяльності підприємства, наявності неточних розрахунків і недисциплінованості його виконавців.

Механізм планування на рівні підприємства представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Механізм планування на рівні підприємства

Планування повинне будуватися на визначених принципах, дотримання яких забезпечує виконання його функцій і завдань. Уперше загальні принципи планування були сформульовані А. Файолем: єдність, безперервність, гнучкість, точність [3, с.254]. Р. Акоф дещо пізніше обґрунтував ще один принцип - принцип участі. У сучасній вітчизняній науці й практиці також отримали популярність такі принципи, як оптимального використання ресурсів, збалансованості планів та ін.

Принцип єдності припускає, що планування на підприємстві має системний характер. Цей принцип вимагає, щоб планування охоплювало всі сфери діяльності підприємства, тенденції, зміни й зворотні зв'язки в його системі.

Елементами планування на підприємстві є окремі підрозділи, що входять у нього, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами

здійснюється на рівні координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (планового відділу, фінансового відділу й ін.).

Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей усіх елементів підприємства стає можливим у рамках вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в рамках управлінської ієрархії: (підприємство - цех - ділянка - бригада), їх **інтеграції.**

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що:

• діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня;

• будь-які зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Інтеграція планової діяльності припускає, що на підприємстві існує різноманітність щодо відособлених процесів планування і приватних планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування. Але кожна з підсистем діє, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожен окремий план - це частина плану більш високого підрозділу й підприємства в цілому. Усі плани - це не просто сукупність, набір документів, а їх взаємопов'язана система [3, с.255].

Принцип безперервності. Сенс принципу безперервності в тому, що:

• процес планування на підприємствах повинен здійснюватися постійно, у рамках установленого циклу;

• розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному (план другого кварталу - на зміну першого, третього - на зміну другого і т. д.). Процес планування має бути безперервним, виходячи з таких важливих передумов:

• невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідною постійне коригування чекань фірми щодо зовнішніх умов і відповідні виправлення й уточнення планів;

• змінюються не лише фактичні передумови, а й уявлення фірми про свої внутрішні цінності й можливості. Якщо фірма не буде враховувати такі зміни,

запланований і отриманий результат може виявитися нікому не потрібний [3, с.257].

Принцип гнучкості взаємозалежний із принципом безперервності в наданні плану і процесу планування властивості змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, погоджуючи їх зі змінними внутрішніми і зовнішніми умовами [3, с.258].

Принцип участі означає, що кожен працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і які він виконує функції. Тобто в процесі планування повинні брати участь усі, кого воно безпосередньо стосується. Планування, засноване на принципі участі, називають **партисипативним.**

Вигоди реалізації принципу участі полягають у наступному.

По-перше, кожен з учасників одержує більш глибоке розуміння цілей підприємства, знання різних сторін його життя. Він одержує обширнішу й об'єктивну інформацію про підприємство, ніж раніше. У цілому процес обміну внутрішньофірмовою інформацією полегшується.

По-друге, особиста участь, у тому числі рядових працівників, у процесі планування приводить до того, що плани підприємства стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей фірми приносить задоволення власних потреб працівників. У кожного з працівників появляються нові, яскраво виражені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух на фірмі.

По-третє, застосування принципу участі сприяє тому, що працівники, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість, а підприємство набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань.

По-четверте, партисипативне планування поєднує дві функції менеджменту, які часто вступають у протиріччя один з одним: оперативне керування і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання [3, с.256].

Принцип оптимальності використання застосовуваних ресурсів. Використання ресурсів підприємства повинне орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, максимально повну реалізацію наявних резервів кращого використання предметів і знарядь праці, організації виробництва і т. п.

Збалансованість планів - це необхідне й досягнуте кількісне співвідношення між взаємозалежними розділами і показниками планів. Збалансованість є споконвічною (вихідною) умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання. Головне тут - співвідношення між потрібними ресурсами і їх наявністю. Принципи збалансованості вимагають також швидкої й адекватної реакції на зміни в умовах господарювання.

Методи планування. В умовах командно-адміністративної системи управління вихідною позицією при розробці планів були потреби народного господарства в промисловій продукції і наявність ресурсів для їх виконання. За базу розрахунку приймався звітний рік і, припускаючи, що і в майбутньому збережеться тенденція динаміки темпів і пропорцій, яка склалася в минулому, визначали проміжні й кінцеві результати. Цей метод, в основі якого лежать ресурси і динаміка минулих років, називається **екстраполяційним** методом. Цей же метод використовують і корпорації, що займають монопольне становище на ринку. Для монополій немає загрози з боку конкурентів, тому вони, установивши монопольно високі ціни, поступово розширюють обсяги продажу і, знижуючи ціни, захоплюють дедалі нові ринки.

В умовах конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування є потреби ринку, попит на продукцію і послуги. Тому метод, орієнтований на динаміку темпів і пропорцій у минулому, тут, як правило, не підходить. Для того, щоб закріпитися на ринку, завоювати його нові сегменти, фірми повинні ставити конкретні цілі на майбутнє і, уже виходячи з цих цілей (кінцевого результату), планувати проміжні етапи. Метод, при якому підприємства встановлюють мету для досягнення в майбутньому і,

виходячи з неї, визначають тривалість планового періоду й проміжні планові показники, одержав назву - **інтерполяційний метод.**

Для визначення ступеня обґрунтованості показників застосовуються спеціальні методи планування.

Пробно-статистичний - передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Тут практично використовується екстраполяція. В умовах ринкових відносин застосування цього методу обмежене, він не дозволяє врахувати зміни ринкової кон'юнктури.

Балансовий метод - забезпечує узгодження потреб із необхідними ресурсами. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких показують усі напрямки витрати ресурсів відповідно до потреб, а в іншій - джерела знаходження цих ресурсів. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Матричний метод планування - дальший розвиток балансового методу і є побудовою моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Економіко-математичне моделювання дозволяє розробляти не один, а декілька варіантів плану. При цьому показники найважливіших його розділів повинні бути оптимізовані за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

Факторний метод планування. При цьому методі планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших факторів, які обумовлюють зміни цих показників.

В умовах централізованого планування факторний метод використовувався при розробці планових завдань по зниженню собівартості продукції і підвищенню продуктивності праці. Ці показники були для підприємства директивними, а пізніше і фондоутворюючими. Планові завдання за цими показниками давалися порівняно з базовим (звітним) роком. У зв'язку з цим необхідно було враховувати не тільки фактори, пов'язані із заходами планового року, а й елімінувати вплив різних умов звітного й планового року

(обсяги виробництва, ціни на готову продукцію, сировину і матеріали, зміну структури асортименту, питомої ваги кооперованих постачань, вплив «перехідної економіки» і «перехідного подорожчання» і т. п.).

Методично правильне вичислення впливу факторів на планові показники повинне відповідати таким вимогам:

• сукупний вплив окремих факторів у сумі повинен дорівнювати абсолютній величині змінного показника - тобто, якщо вплив яких-не-будь факторів не можна виявити, то увесь розрахунок стає марним;

• при визначенні впливу окремих факторів на той чи інший показник необхідно чітко враховувати вплив кожного фактора окремо і вплив факторів один на одного.

Слід зазначити, що практично у всіх методичних розробках і підручниках обидві ці вимоги не дотримуються. При розрахунку за факторами, як правило, не враховується вплив «перехідної економії» (теоретично цей вплив врахувати можна, практично - неможливо), а при розрахунку за окремими факторами не враховується функціональна залежність між ними.

Уже одні ці недоліки свідчать про недоцільність використання цього методу планування. Але особливу увагу варто звернути на те, що підприємствам, які працюють в умовах ринку, цей розрахунок не потрібний, тому що ніхто їм завдань щодо зниження собівартості продукції і підвищення продуктивності праці не встановлює. їх більше цікавлять реальні заходи для зниження витрат живої й уречевленої праці в плановому періоді.

Нормативний метод планування. Цей метод планування забезпечує планування основних розділів плану підприємства на базі технічно обґрунтованих норм і нормативів.

У вітчизняній практиці нормативний метод в основному намагалися впровадити в практику обліку. У даний час у зв'язку із запровадженням національних стандартів по бухгалтерському обліку облік собівартості реалізованої продукції пропонується робити на базі норм і відхилень від норм. Впровадження нормативного обліку немислимо без розробки норм і нормативів - тобто створення

нормативного господарства з використанням обчислювальної техніки. У цих умовах нормативний метод планування повинен бути основним для підприємств усіх форм власності. Зважаючи на те, що норми і нормативи - величини динамічні, нормативний метод планування повинен передбачати розрахунок відповідних показників по нормах на початок планового періоду з наступною зміною норм від впровадження організаційно-технічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану підприємства.

Технологія планування в умовах ринку повинна відповідати таким вимогам:

По-перше, для нинішнього перехідного періоду ключовою проблемою планування є адаптація. Методи і механізми розробки планів повинні, з одного боку, враховувати багаторічний досвід планової роботи, а з іншого боку - бути націлені на дедалі більшу відповідність вимогам ринку.

По-друге, варто виходити з принципу адекватності планування відповідно до умов ринкового середовища, що змінюються. Це означає, що методи планування повинні постійно переглядатися, а при необхідності застосовуватися принципово нові методи й процедури планування.

По-третє, необхідно враховувати, що дієвість планування залежить від відповідності плану реальним умовам. Отже, планування в масштабі підприємства має бути безперервним процесом пристосування до умов, що змінюються, а сама процедура планування - дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури.

По-четверте, процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв'язок показників плану з впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці.

По-п'яте, сама технологія складання плану повинна забезпечувати використання ринкових інструментів, щоб з їх допомогою вчасно аналізувати й вносити корективи в розроблені плани.

Складання і реалізація плану безупинний процес, який можна наочно представити у вигляді схеми, що представлена на рис.1.2.

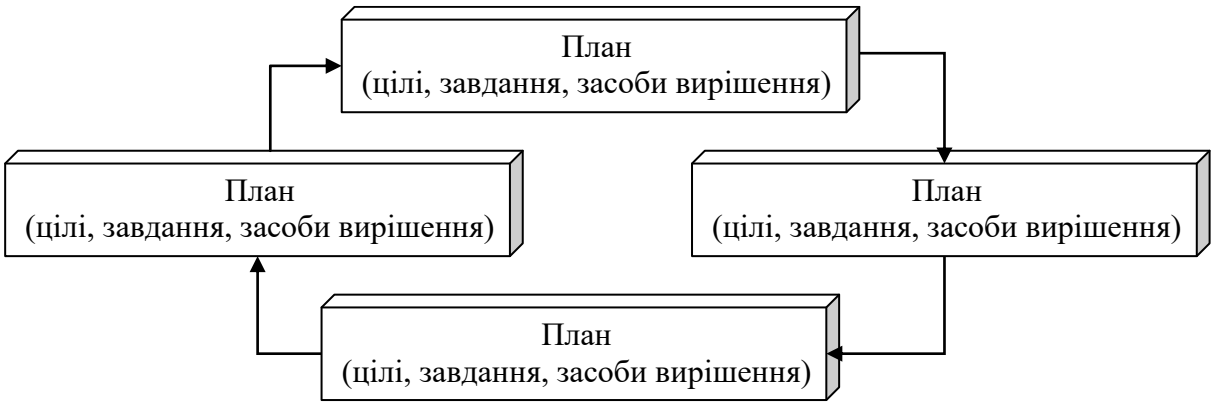


Рисунок. 1.2 – Процес складання і реалізації плану

В умовах ринкової економіки адаптація плану стала основною проблемою планування, вона залежить від вибору моменту прийняття планового рішення; необхідний вибір часу прийняття планового рішення, а потім розробка процесу його адаптації з врахуванням нової інформації. Слід створити єдину раціональну систему планування, так як ефективний план потребує періодичного уточнення і буде залежати не тільки від нової інформації, але і досвіду, інтуїції, підготовки; керівництва; професійних менеджерів - економістів. Щоб план був дійсно корисним, він повинен виконувати роль помічника в управлінні; план - не мета, а можливий засіб досягнення цілі; цей засіб допоможе покращити майбутнє; визначається об'єктивним розумінням життя і суб'єктивними управлінськими рішеннями.

Практика знає два типи механізмів:

1) планові, засновані на централізації і адаптації;

2) ліберальні, засновані на самоорганізації.

Для розкриття потенціалу організації необхідна прогресивність механізму як певне співвідношення між параметрами:

• процедур планування;

• стимулювання;

• далекозорності.

Таким чином, планомірність - це соціально-економічна форма розвитку народного господарства, за якої шляхом державного регулювання

макроекономічних процесів здійснюється збалансований пропорційний розвиток галузей і сфер економіки, досягаються заздалегідь поставлені цілі суспільства. Матеріальною основою планомірності є еволюція технологічного способу виробництва, зокрема такі етапи його розвитку, як велика машинна індустрія та автоматизація виробництва, а також процес поглиблення суспільного поділу праці з їх розвитком розширюються масштаби планомірності. Наприкінці XIX - на початку XX ст. планомірність властива роботі акціонерних товариств відкритого типу, картелів, синдикатів і концернів. Тому товари вироблялись не анархічно, а за обліком. При цьому здійснювалася еволюція капіталістичної власності від її індивідуальних до колективних форм. Вищою формою розвитку корпоративної планомірності у наш час є функціонування багатогалузевих транснаціональних концернів (ТНК). На початку XX ст. продуктивні сили починають переростати масштаби окремих монополістичних об'єднань, що зумовлює інтенсивне одержавлення економіки, розвиток державної власності та розширення масштабів планомірності. Планомірність розширюється на рівні окремих країн і національних економічних організацій (типи ЄЕС), а на даному етапі стала закономірністю розвитку.

1.2. Система планів розвитку підприємства та оцінка їх ефективності

Розробка і реалізація різних планів підприємства і його підрозділів вимагає їхньої координації, що дозволяє реалізувати основну мету діяльності підприємства.

Система планів має забезпечувати: комплексне вирішення соціальних і економічних проблем; концентрацію сил і ресурсів на виконання поставленої мети – виробництво кінцевої продукції; прискорення реалізації науково-технічних винаходів і розробок, спрямованих на підвищення темпів росту продуктивності праці та якості продукції; раціональне використання виробничих фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; створення

матеріальних і фінансових резервів, необхідних для пропорційного і збалансованого розвитку виробництва.

В умовах централізованого управління народним господарством діяла наступна система планів:

• **перспективні** (як правило - п'ятирічні);

• **поточні,** завдання яких - реалізовувати завдання п'ятирічного плану;

• **оперативні** - дальша деталізація поточного плану по підрозділах і на більш короткі періоди часу (місяць, декаду, добу, годину).

Перспективні плани підприємства розробляли на основі контрольних цифр, які «спускалися» від міністерств і відомств. Хоча в останні роки (починаючи з 1998 р.) вони формально не були «директивними», на практиці підприємства були зобов'язані їх дотримуватися. Поточні плани підприємств майже повністю визначалися держзамовленнями, тобто підприємству вказувалося: що, у якій кількості виробляти й куди постачати готову продукцію.

В умовах ринкової економіки ніхто не спускає «контрольних цифр» підприємствам. Роль держави в цьому випадку зводиться до макроекономічного планування та створення умов для нормальної діяльності суб'єктів ринкових відносин.

Із точки зору окремого підприємства, що діє в ринковому середовищі, можна виділити такі види планів:

• **Стратегічний план** - довгостроковий план на 5-10-15 років, у якому формуються основні цілі підприємства на перспективу, конкретні завдання, прив'язані за часом до ресурсів, загальна стратегія досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування - це, по суті, перспективне планування, але в нього вкладено зовсім інші зміст і методика розробки. Це і визначення місії підприємства: яким повинно бути підприємство через 5-15 років, це і визначення стратегічного становища підприємства, аналіз його конкурентного становища, визначення стратегічних альтернатив і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього середовища і внутрішніх особливостей підприємства.

Тому очевидно, що ніякого іншого перспективного плану, крім стратегічного, підприємства розробляти не повинні.

• **Поточні плани** - плани, у яких пов'язуються всі напрямки діяльності підприємства і робота всіх функціональних підрозділів на поточний фінансовий рік. Поточне планування - це такий вид діяльності, що на сучасних підприємствах існує й понині. Плановики зі стажем, які мають досвід розробки техпромфінплану, використовують його і в нинішніх умовах. Поточне планування охоплює річний період і є сукупністю планів по різних видах діяльності підприємства. Однак вимоги до характеру змісту планування і методів розробки планів в умовах ринку істотно відрізняються від колишнього порядку їх складання в умовах централізованого планування.

По-перше, поточне планування розглядається як етап реалізації стратегічного плану.

По-друге, якщо раніше відправною точкою поточних планів був план виробництва (який практично доводився «зверху»), то в ринковій економіці це місце займає прогноз збуту на поточний рік.

По-третє, в умовах централізованого планування план виробництва на рік давався в поквартальному розрізі й був досить стабільний, тому і план по розділах складався на рік у поквартальному розрізі.

В умовах невизначеної і часто змінної ринкової кон'юнктури база розрахунку основних розділів поточного плану дуже непостійна і часто піддається змінам. У цих умовах плани, наприклад по витратах виробництва, на рік щоквартально можуть істотно відрізнятися від реальної дійсності через нетривалий час після їх складання. Тому на рік розділи плану повинні складатися по укрупнених показниках. Це, швидше, прогноз реалізації цілей стратегічного плану на поточний рік, а основним «обрієм планування» повинен бути план на квартал із наступним аналізом виконання і внесення коректив з урахуванням зміни кон'юнктури в план на наступний квартал. Плани повинні бути гнучкими, бажано розраховувати альтернативні варіанти.

• **Оперативні плани** - детальні плани, присвячені вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Мають вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризуються значною різноманітністю прийомів і методів. Розробка і реалізація цих планів практично не залежить від ринкової кон'юнктури і тут може широко використовуватися досвід цієї роботи в умовах централізованого планування.

• **Інвестиційні проекти** - плани капітальних вкладень, спрямованих на створення нових виробничих потужностей, мають довгостроковий характер. Механізм планування й підготовки інвестиційних проектів має свій інструментарій.

• **Бізнес-план** - план створення нової фірми, план розвитку підприємства, виходу на ринок із новою продукцією, реконструкції підприємства і т. п. Основні об'єкти бізнес-планування - інноваційні проекти. Дуже близьке до бізнес-плану техніко-економічне обґрунтування проектів (ТЕО). Однак у ТЕО на відміну від бізнес-плану майже не розкриваються комерційні, ринкові проблеми майбутнього бізнесу. Бізнес-план як форма обґрунтування інноваційних проектів поступово витісняє ТЕО зі сфери планової діяльності. Без добре складеного бізнес-плану практично неможливо вести переговори з майбутнім інвестором, тим більше закордонним.

Залежно від тривалості планового періоду система планів підприємства включає: перспективне; середньострокове і поточне планування.

Перспективне планування на підприємстві охоплює довгострокову (стратегічну) перспективу. Перспективний стратегічних": план передбачає переважно можливий розвиток підприємства, його напрямок, за яким необхідно прийняти рішення. Він має більш концептуальний характер, а певний статистичний матеріал використовується лише для обґрунтування прийняття рішення. Перспективне планування розраховане на п'ять і більше років.

Середньострокове планування. Найважливішими його складовими є детальна хронологізація проектів, повна номенклатура продукції, що виготовляється, конкретні інвестиції та фінансові показники.

Середньостроковий план - це деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства.

Поточне планування складає завершальний етап внутрішньозаводського планування. На всіх рівнях керування підприємством та за всіма напрямками його діяльності розробляються плани на коротші періоди (квартал, місяць). Різновидом поточного планування є оперативно-виробниче планування, тобто календарне узгодження виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності і параметрів технологічного процесу.

За рівнями управління підприємством розрізняють наступні види планів:

• загальнофірмові;

• цехові;

• функціональних підрозділів (відділів, ділянок, бригад);

• індивідуальні (для окремих виконавців).

На попередньому рисунку 1.3. представлена система планів, які розробляються на сучасному підприємстві в умовах ринкової економіки.

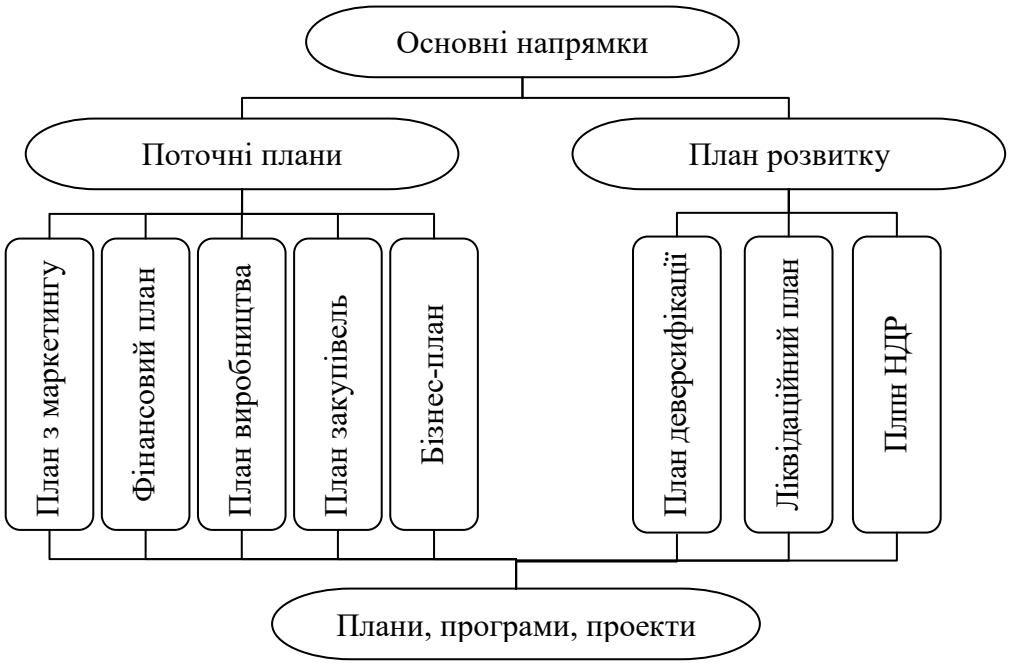


Рисунок 1.3 – Система планів підприємства в ринкових умовах

Як правило, розробляються чотири групи взаємозалежних планів:

1. Основні напрямки діяльності, головним змістом яких є ***стратегія на доступне для огляду майбутнє (10–15років).***

2. ***Плани розвитку підприємства на термін від 1 року до 5років.*** З позицій стратегічного планування їх найважливішим змістом є перспективи удосконалення виробництва, перехід до випуску нового покоління продукції і використання нових технологій.

3. ***Тактичні плани,*** що регламентують поточну діяльність підприємства.

4. ***Програми і проекти, які мають цільовий характер:*** розробки **конкретної** продукції і технології, економії енергоресурсів, проникнення на нові ринки.

Пріоритетним напрямком планування є розробка планів з випуску нових видів продукції, тому що він визначає всі інші напрямки діяльності підприємства.

Наведена вище система планів характерна для середніх і великих підприємств, що випускають технічно складну продукцію. На малих підприємствах найчастіше розробляють поточні плани.

Критерієм ефективності внутрішньофірмового планування виступає ступінь використання плану в реальному господарському житті як керівництва до дії**,** ступінь відповідності плану реальним умовам. Тому в теперішній час планування на підприємстві являє собою безперервний процес, направлений на адаптацію рішень з врахуванням постійного обновлення інформації про стан справ підприємства і умов його діяльності.

Значний вплив на ефективність планування здійснює використання програмного забезпечення та автоматичної системи управління. На сьогоднішній день підприємствами використовуються різноманітні програмні продукти, що дозоляють прискорити та оптимізувати процес планування.

1.3. Інформаційно-нормативна база планування діяльності підприємства

Інформаційна база планування - це сукупність систематизованих по певних ознаках даних, що використовуються для розробки планів на різних рівнях управління підприємством. До них відносяться показники, ліміти і економічні нормативи, представлені у формі, придатній для передачі і обробки шляхом різних арифметичних або логічних операцій.

Різні економічні, технічні, соціологічні і інші дані, що використовуються в процесі планування, складають систему техніко-економічної інформації.

Початкова, проміжна і результативна інформація повинна бути своєчасною, повною, достовірною, корисною і точною. При плануванні використовується значний обсяг інформації, що викликає необхідність систематизувати її і класифікувати. При розробці тільки одного розділу річного плану підприємства - «Виробництво продукції і послуг» - кількість початкових, проміжних і результатних показників, що використовуються, на великих багатопродуктових підприємствах вимірюється десятками і сотнями тисяч.

До початкової інформації відносяться контрольні цифри, ліміти, економічні норми і нормативи, встановлювані на планований період, і звітні дані про виконання плану.

До проміжної інформації - показники і техніко-економічні нормативи проектів планів, а також розрахункові показники (обсяг валової, нормативної чистої продукції і ін.), призначені для забезпечення збалансованості планів і розрахунку потреби в ресурсах (технічних, матеріальних, трудових).

До результативної інформації відносяться показники і техніко-економічні нормативи, затверджувані підприємством.

Склад початкових даних для планування залежить від стадії планування, виду плану, що розробляється, рівня планування і функціонального призначення планових задач. Інформація розділяється за призначенням (показники, ліміти, економічні норми і нормативи), по ступеню значущості

(затверджувана вищестоящою організацією, затверджувана підприємством, розрахункова), по рівню формування (контрольні цифри і проектні дані), по стадіях планування (планова і звітна).

У складі інформаційної бази особливе місце займає нормативно-довідкова база (НДБ), сукупність даних нормативного і довідкового характеру, систематизованих по видах ресурсів і функціональних задачах. Техніко-економічні норми і нормативи, що використовуються для планування, класифікуються по об'єкту нормування на чотири групи: нормативи витрат живої праці, матеріальних витрат, використовування засобів праці, організації виробництва.

Основа раціональної організації і планування діяльності підприємства при будь-якій формі власності - планування науково-обґрунтованих планових техніко-економічних норм і нормативів, **створення нормативної бази підприємства.**

Зниження рівня планової роботи в умовах перехідного періоду позначилося і на зменшенні уваги до створення нормативної бази. Деякою мірою це пов'язано з тим, що створюється думка, що швидке зростання і успіх фірми часто пов'язані не з формальним плануванням, а швидше є наслідком підприємницького таланту, енергійного й рішучого керівництва фірмою. Значна в умовах ринкової невизначеності зовнішнього середовища і роль неформального, інтуїтивного (інкрементального) планування. Але для закріплення досягнутого успіху і забезпечення стабільної роботи фірми необхідні поєднання інтуїтивного і формального планування, а основою науково-обґрунтованого планування є нормативна база.

Нормативна база підприємства складається із системи норм і нормативів, що регламентують різні сторони виробничого процесу.

Норми - це максимально припустима величина абсолютної витрати сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат праці і т. д. для виготовлення одиниці продукції (чи виконання роботи) встановленої якості в умовах виробництва планового року.

Нормативи - це показники, що характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу (наприклад коефіцієнт використання металу, обсяг продукції з 1 $м^2$ виробничої площі, і т. д.).

Варто розрізняти два види нормативів:

а) нормативи як складові норми, що характеризують мікроелемент витрат виробничих і трудових ресурсів: наприклад, витрата часу на один прохід обробки, витрата матеріалу на одну операцію чи мікродеталь і т. п. Такі нормативи особливо характерні для витрат праці й нормування часу роботи устаткування;

б) нормативи як укрупнені величини, розраховані відносно до комплексного показника: норматив використання режимного часу, норматив оборотності оборотних коштів і т. п.

Норми і нормативи повинні бути обґрунтованими, прогресивними, динамічними й охоплювати всю сукупність використовуваних ресурсів.

Норми, незалежно від того, витрату якого елемента вони визначають, повинні бути розроблені системно і забезпечувати раціональне використання живої й уречевленої праці. Системність норм виражається, насамперед, в охопленні всіх елементів і сторін діяльності підприємства. Це дозволяє найточніше врахувати їх взаємозв'язок, взаємозумовленість. Зміна будь-якого виду норм чи одного з елементів норми вимагає внесення коригування в інші норми і нормативи.

Напрямок удосконалення технології виробництва, впровадження нових методів організації праці, раціоналізації виробництва визначають постійне змінення нормативів і норм на підприємстві й необхідність їх систематичного перегляду.

Нормативи і норми класифікуються:

- за методами розробки;
- за періодом дії;
- за ступенем агрегування.

За методами розробки нормативи і норми поділяються на розрахунково-аналітичні, дослідні і звітно-статистичні.

Розрахунково-аналітичні - це нормативи і норми, установлювані на основі технічно й економічно обґрунтованих розрахунках по всіх нормоутворюючих елементах.

Дослідні норми і нормативи встановлюються на основі аналізу експериментальних даних з урахуванням досягнутих передових методів і всебічного аналізу резервів виробництва.

Звітно-статистичні нормативи і норми визначаються на основі звітно-статистичних даних за минулий період. Вони не відображають планових досягнень науково-технічного прогресу, не стимулюють використання резервів виробництва і встановлюються тільки в тих випадках, коли неможливо визначити норму більш обґрунтованими методами.

За періодом дії нормативи і норми поділяються на оперативні, поточні й перспективні.

Оперативні нормативи і норми відповідають конкретним умовам виробництва на робочих місцях.

Поточні норми і нормативи поділяються на річні, квартальні й місячні. На їх основі ведеться робота щодо планування різних видів ресурсів на підприємстві: визначаються потреби в них, складаються заявочні розрахунки, плани розподілу і т. п. Поточні нормативи і норми розробляються на основі оперативних, а також намічуваних заходів щодо економії різних видів ресурсів, впровадження яких намічено у відповідному поточному періоді. Вони, як правило, повинні бути нижче оперативних норм.

Перспективні нормативи і норми встановлюються по роках, на п'ятирічку і більш тривалий період. Вони формуються на основі річних норм і заходів щодо економії різних видів ресурсів.

За ступенем агрегування (деталізації) прийнято розрізняти подетальні (пооперацийні), вузлові, повиробні, групові й укрупнені норми.

Подетальні (пооперaційні) норми характеризують витрати матеріалів чи праці, необхідні для виготовлення деталі (на задану операцію технологічного процесу) відповідно до креслень і технічних умов.

Вузловими і повиробними називаються норми витрати матеріалів чи витрат праці, необхідних для створення певного вузла чи виробу відповідно до креслень і технічних умов.

Групові норми встановлюються при виробництві однойменної продукції різних типорозмірів. Вони встановлюються, як правило, по укрупненій номенклатурі використаних матеріалів, палива й інших ресурсів на групу однорідних видів продукції чи однорідних робіт, які виконуються на різних агрегатах. Групові норми можуть визначатися на основі індивідуальних норм як середньозважені величини і встановлюються на групу виробів у натуральному чи вартісному виразі.

Укрупнені норми розробляються як знеособлені витрати - на знеособлені чи умовні види продукції. Наприклад, у важкому машинобудуванні використовуються норми витрат праці на одну тонну виробленої продукції.

Нормативна база підприємства включає такі основні групи нормативів і норм:

1. Нормування витрат праці:

• норми витрат праці.

2. Нормування предметів праці:

• норми витрати сировини і матеріалів;

• норми витрати паливо-енергетичних ресурсів.

3. Нормування засобів праці:

• нормативи використання устаткування;

• нормативи освоєння виробничих потужностей.

4. Календарно-планові нормативи.

5. Фінансові нормативи.

Нормування витрат праці. Для нормування витрат праці застосовують: нормативи часу, норми обслуговування, нормативи чисельності.

Норматив часу - це розрахункова величина часу, необхідного на виконання окремих елементів роботи (операцій). Нормативи часу призначені для нормування ручних операцій і ручних елементів машинних і апаратурних операцій. Відповідно до структури робочого часу в промисловості розробляються нормативи основного (технологічного), допоміжного часу, часу на обслуговування (технічне й організаційне) робочого місця, часу на відпочинок і особисті потреби, підготовчо-заключного часу. Усі ці види нормативів розробляються з урахуванням типу і методів організації виробництва.

Норма обслуговування - це регламентована кількість одиниць устаткування, установок, апаратів, площ і т. д., гцо у плині робочої зміни чи місяця повинні обслуговувати один робітник чи група робітників. Такі норми застосовуються, наприклад, у вугільній промисловості (для обслуговування вугільного комбайна), металургії (норма обслуговування металургійних агрегатів), текстильній промисловості (кількість ткацьких верстатів) і в інших галузях. Вони розробляються на основі даних фотохронометражу, фотографії робочого дня, аналізу фактичної розстановки працівників по робочих місцях.

Норматив чисельності - це показник, що регламентує кількість працівників, необхідних для виконання одиниці об'єму роботи чи окремої функції.

Нормативи чисельності використовуються для визначення кількості працівників по обслуговуванню устаткування, робочих місць, виробничих площ і т. п. чи при визначенні витрат праці по профілях, групах робіт, фахівцях, видах робіт, функціях у цілому по підприємствах і по цехах з урахуванням установленого обсягу робіт.

На основі спеціально розроблюваних нормативів визначаються норми часу і норми виробітку.

Норми часу розробляються на операцію чи комплекс операцій при виробництві продукції, що підлягає кількісному контролю й обліку.

Норма виробітку - це обсяг роботи (у штуках, метрах, тоннах й ін. натуральних одиницях), який повинен бути виконаний за одиницю часу (годину, зміну, місяць). Між нормою часу і нормою виробітку існує зворотня залежність.

Нормування предметів праці. Нормування предметів праці застосовується для:

а) визначення потреби в сировині, матеріалах, паливі, тепловій та електричній енергії, а також для організації виробничих процесів, транспортних потоків й інших показників виробництва;

б) для оцінки прогресивності застосовуваної техніки і технології, порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

В індивідуальних нормах витрат враховуються **корисні витрати матеріальних ресурсів,** що входять до складу даної продукції чи затрачуваних безпосередньо на проведення відповідних виробничих процесів та інших видів роботи, а також не використовувані для виготовлення даного виду продукції **технологічні відходи матеріальних ресурсів і втрати, зумовлені встановленою технологією виробництва.**

Для оцінки прогресивності норм витрати і порівняння їх із рівнем, досягнутим у галузі та в конкуруючих підприємств, розробляються **нормативні коефіцієнти** використання матеріалів у виробництві. Нормативні коефіцієнти характеризують ступінь використання матеріалів у цілому по виробництву - відношення чистої ваги деталі, виробу до відповідної норми витрати матеріалу.

Нормування засобів праці. При нормуванні засобів праці розробляються нормативи і норми потреб в устаткуванні, його використання, ремонту.

Норми потреби підприємства в устаткуванні розробляються для обладнання основного виробництва, обладнання загального призначення і допоміжно-обслуговуючих виробництв.

Норма потреби в устаткуванні основного виробництва - це кількість устаткування певного виду, яке потрібне в умовах, що відповідають плановому рівню технології й організації виробництва для випуску протягом планового

періоду одиниці продукції (роботи) установленої якості, обсяги якої передбачені планом виробництва.

Норми потреби в устаткуванні загального призначення і допоміжно-обслуговуючих виробництв - це кількість певних видів машин, верстатів, агрегатів і т. д., що приходяться на певну суму (грн.) вартості промислово-виробничих фондів.

Нормування кількості устаткування і його використання ведеться по групах устаткування (передаточні пристрої, силові машини й устаткування, робочі машини й устаткування, транспортні засоби і т. п.).

Для цих засобів праці розробляються **нормативи обслуговування, режимів робіт, ремонту.** На підставі зазначених нормативів визначаються виробничі потужності підрозділів і підприємства в цілому.

Основні ремонтно-експлуатаційні норми такі:

а) тривалість міжремонтних періодів чи обсяги робіт, які виконуються між ремонтами;

б) структура ремонтних циклів;

в) норми простою устаткування в ремонті;

г) трудомісткість ремонту (умовної чи фізичної одиниці);

д) вартість ремонтної одиниці;

є) витрати матеріалів на ремонтні роботи і т. д.

Календарно-планові нормативи. Календарно-планові нормативи застосовуються при оперативно-виробничому плануванні на підприємстві.

Залежно від типів виробництва й методів його організації вони поділяються на такі види:

• такт потокової лінії в масовому виробництві;

• величина партії запуску - випуску деталей, виробів - у велико-серійному і серійному виробництві;

• періодичність повторення партії деталей, виробів - у велико-серійному і серійному виробництві;

• тривалість виробничого циклу виготовлення партії деталей, виробів - у великосерійному й серійному виробництві;

• тривалість виробничого циклу виготовлення виробів - в одиничному і дрібносерійному виробництві;

• календарні випередження по технологічних переділах - в одиничному і дрібносерійному виробництві;

• запаси деталей, виробів - у масовому і великосерійному виробництві;

• матеріали в незавершеному виробництві - в одиничному і дрібносерійному виробництві.

Фінансові нормативи. Фінансові нормативи - це взаємини підприємства з бюджетом, банками й іншими підприємствами й організаціями. Взаємовідносини з бюджетом:

1. Нормативи відрахувань у бюджет, що включаються в ціну продукції, яка реалізується:

• акцизні збори;

• мита і збори;

• податок на додану вартість.

2. Нормативи відрахування в бюджет, що нараховуються на заробітну плату:

• відрахування в пенсійний фонд;

• відрахування у фонд соціального страхування.

3. Нормативи відрахування в бюджет, що нараховуються з виплаченої зарплати:

• прибутковий податок;

• нарахування в пенсійний фонд і фонд соціального захисту безробітних.

4. Нормативи відрахувань у бюджет із прибутку:

• податок на прибуток.

5. Місцеві податки і збори, що включаються в собівартість продукції.

6. Взаємовідносини з банком:

- процент за банківський кредит;

- процент на депозитний вклад у банку.

1.4. Зарубіжний досвід планування розвитку підприємства в умовах ринкової економіки

Для більшості великих зарубіжних фірм організація процесу планування свідчить про централізацію найважливіших рішень в сфері планування у вищій ланці управління материнською компанією, і, разом з тим, являє собою певну самостійність виробничим відділом і дочірніми компаніями в розробці календарних планів на основі показників, єдиних для всієї фірми.

Американські фірми використовують два види планування:

1) стратегічне;

2) фінансове.

Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою спеціалістів при вищому керівництві фірми і концентрується на розробці довгострокових рішень, що приймаються фірмою на основі економічного аналізу ситуації. Воно повинно дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних відділів і на цій основі приймаються рішення відносно закриття того чи іншого виду підприємницької діяльності фірми - чи упровадження в нові сфери ділової активності.

Поточні чи річні плани планування базуються в американських фірмах на показниках стратегічного плану.

Річний план (бюджет) - це оперативний документ, згідно з яким відділ визначає запланований на поточний рік об'єм виробництва, складає плани щодо використання робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції. В ньому плани деталізуються щоквартально і щомісячно, а також встановлюються задачі для низових рівнів управління. Процес розробки річного плану розпочинається з прогнозу об'єму продаж товарів і послуг, а потім прораховується можливий прибуток. В рамках відділу складаються плани по кожному із його підрозділів; управління здійснюється на основі відхилення розходів від бюджету. Складання бюджету розпочинається з розробки нормативів трудових витрат, виходячи з них визначаються витрати на сировину і матеріали на одиницю продукції. Загальна норма витрат на одиницю продукції виступає як плановий показник, який

періодично (раз в неділю чи місяць) порівнюється з кількістю дійсно витрачених людино-годин виробничої роботи і зі сторони сировини і матеріалів.

Планування діяльності фірм безпосередньо пов’язане з прогнозуванням їх діяльності.

Головною метою прогнозування на рівні фірми є намагання передбачити, усвідомити, і своєчасно пристосуватися в своїх цілях і можливостях до обставин, що мають місце в сфері бізнесу. Задачами прогнозування фірми є наступні:

• виявлення об'єктивних тенденцій господарювання;

• аналіз потенціалу фірми;

• виявлення альтернатив розвитку;

• виявлення проблем, що потребують вирішення в запланований період;

• визначення рівня ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних), які будуть необхідні фірмі для досягнення цілей діяльності, в т. ч. по певним видам ресурсів.

Прогнозні розрахунки фірми передбачають використання:

• пошукових прогнозів, особливо при визначенні перспективи: функціонування, розвитку, формування обмежень по ресурсам, основних показників діяльності;

• нормативних прогнозів, особливо при визначенні потреб покупців.

Якщо фірма сьогодні отримує хороший прибуток, то це не означає, що так буде завжди: може змінитися кон'юнктура ринку, можуть з'явитися неблагоприємні обставини діяльності. Боротьба за ринок потребує передбачення, початковим етапом якого є прогноз. Для цього необхідний якісний прогноз. Фірмі потрібний об'єктивний аналіз варіантів майбутнього стану; в будь-якій фірмі мають місце як поточні, так і довгострокові проблеми. В ході планування фірма може переглянути свої проблеми з врахуванням нової інформації, нових ідей, нових поглядів. Чим більша фірма, тим більше вона робить вкладів в майбутнє, тим важливіші для неї прогнози, які можуть стати основою стратегічного плану. Звернення до майбутнього може забезпечити стабільні довгострокові доходи. І якщо прогнози у змозі забезпечити нормальну діяльність, стабільність і конкурентоспроможність на

протязі довгого часу, то вони визначаються необхідними. Фірми використовують різні часові прогнози - від оперативних до довгострокових, але основне місце займають довгострокові прогнози.

Прогнозування фірми включає:

• складання прогнозів показників зовнішнього середовища господарювання;

• розробка прогнозів, які будуть використані при плануванні показників.

Прогнози показників зовнішнього середовища є вихідними для економічних розрахунків, визначають наступні прогнози і плани об'ємних і якісних показників.

До першої групи належать прогнози:

• економічного стану регіону;

• окремих підприємств-конкурентів;

• попиту на товари;

• кон'юнктури ринку;

• нових потреб і технологій на ринку товарів.

Якість цих прогнозів визначається кваліфікацією прогнозиста і повнотою об'єктивної інформації, яка, на жаль, не завжди буває доступна для фірми. Прогнози зовнішнього середовища бувають більш точними, якщо вони виконуються спеціальними фірмами чи науковими установами, на замовлення держави чи регіональних влад.

До другої групи належать прогнози більшої частини об'ємних і якісних показників діяльності фірми. Чим важливіші показники, тим більше вірогідність того, що планування буде побудовано на основі прогнозу, тобто з врахуванням об'єктивних тенденцій ринку і умов діяльності.

Прогнозування показників діяльності фірми покликано визначити цілі на перспективу. Фірма може розробляти наступні види прогнозів стану середовища:

• економічний;

• попит і об'єм збуту;

• технологічний;

• об'єму інвестицій;

• господарського ризику.

Економічний прогноз - представляє собою інформацію про майбутній стан економіки країни, територіального басейну чи конкретного геополітичного регіону. Можливий економічний прогноз по окремій сфері, наприклад, в сфері фінансів, банківської діяльності, оподаткування впливають на розвиток будь-якого виду підприємництва.

Прогноз попиту є частиною економічного прогнозу, але має і самостійне значення. Прогноз попиту (об'єму продаж) визначає реальний рівень попиту на товари фірми в майбутньому, саме він буде покладений в основу прогнозу збуту, об'єму продаж, а потім - всіх останніх економічних обґрунтувань фірми прибутку, капітали, витрат, персоналу. Прогноз попиту здійснює вплив на всі останні розрахунки: що слід виробляти, в якому об'ємі; кому і по якій ціні продавати, які при цьому необхідні інвестиції, який можливо очікувати прибуток і рентабельність. Технологічний прогноз охоплює рівень технічного прогресу чи майбутній стан технічного розвитку в сферах, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність фірми.

Прогноз технологічних проривів зможе підказати фірмі:

а) чи потрібно проводити інтенсифікацію існуючих потужностей;

б) збільшити інвестиції в розширене виробництво;

в) орієнтуватися в майбутньому на нові технологічні проекти.

Таким чином, головною метою внутрішньофірмового планування та прогнозування є намагання передбачити, усвідомити і своєчасно пристосуватися до своїх цілей і можливостей до обставин бізнесу. Прогноз необхідний фірмі для виграшу в перспективній боротьбі за ринок. Прогнози показників зовнішнього середовища є висхідними для наступних економічних розрахунків фірми.

В японських фірмах широко розповсюджені системи стратегічного планування (в 70 % великих компаній), при чому при розробці стратегічних планів провідну роль грає плановий відділ (на рівні центральних служб). Характер планування залежить від структури фірми, тобто від того, чи є вона спеціалізованою чи диверсифікованою згідно номенклатури продукції, що випускається.

В спеціалізованих компаніях з вузьким асортиментом продукції, що випускається, основний акцент в плануванні робиться на розробку структури фірми і обґрунтування нових інвестиційних проектів. Вирішення цих питань відбувається на вищому рівні управління, тому що там зібрана вся інформація. Тому в спеціалізованій кампанії підготовка плану проводиться більш централізовано і «зверху вниз»; важливу роль у здійсненні планування в таких компаніях грає централізований плановий відділ.

Пріоритетне значення тут відіграють цілі:

• збільшення питомої ваги на ринку;

• зростання об'єму продаж і маси прибутку.

Ключові проблеми для спеціалізованих компаній - конкуренція і капіталовкладення. Часовий горизонт планування в таких компаніях рівняється 5 рокам, а прогнозування охоплює період на перспективу. Контроль за діяльністю спеціалізованої кампанії здійснюється на основі фінансових показників безпосередньо вищим керівництвом фірми.

В диверсифікованій кампанії основною задачею планування є координація діяльності виробничих відділів. Звичайна модель складається **із чотирьох** стадій:

Стадія 1. Формування передумов.

Філософія і цілі кампанії переглядаються за участю акціонерів з врахуванням ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище як в цілому, так про стан і розвиток галузі і про стан конкуренції складаються прогнози положення фірми на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості загрози, оцінка результатів минулої діяльності і поточних результатів виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку фірми.

Стадія 2. Уточнення проблем.

Виходячи із перерахованих передумов, визначаються рівні очікувань, наприклад, темпи зростання повинні перевищувати 10 %, потім прогнозуються найважливіші результати при умові збереження діючої політики, які

порівнюються з рівнем очікувань, і виявляються проблеми, на вирішення яких направляється вироблена стратегія, що дозволяє ліквідувати ці проблеми.

Стадія 3. Довгострокова стратегія.

Для вирішення цих проблем розробляється нова стратегія продукт-ринок, наприклад, досліджуються можливості розвитку нових виробництв, вертикальної інтеграції, створення зарубіжних філіалів, сумісних ініціатив.

Довгострокова стратегія складається із трьох елементів:

• довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями;

• довгострокові стратегічні проекти;

• довгострокова політика в усіх областях.

Стадія 4. Середньострокові плани.

Виходячи із прийнятого рішення відносно довгострокової стратегії, намічаються середньострокові плани, які складаються із трьох частин:

1) намічаються середньострокові проекти і здійснюється її хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси;

2) складаються плани з номенклатури продукції, виходячи із зміни номенклатури і стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції;

3) функціональні плани корпорації (плани розвитку виробничих потужностей, плани по праці і прибутку), як складаються функціональними службами.

В японських компаніях тактика оперативної діяльності розробляється відділом по управлінню персоналом, а прийняття рішень носить ґрунтовий характер. Таким чином, в умовах ринку кожному підприємству потрібні не тільки короткострокові, а також стратегічні і тактичні плани соціально-економічного розвитку. Більш того, створюються:

• бізнес-плани;

• плани освоєння нової продукції.

Такі плани потрібні кожному підприємству.

Надбання світового досвіду необхідно використовувати в практиці планування розвитку вітчизняних фірм з метою підвищення конкурентноздатності та ефективності їх діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КІРОВОГРАДХЛІБ 2014»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «КІРОВОГРАДХЛІБ 2014» (надалі "Товариство") створено на підставі наказу Регіонального відділення Фонду Державного майна України по Кіровоградський області № 486 від 11.06.2014 року шляхом перетворення державного підприємства Кіровоградський державний хлібокомбінат у відкрите акціонерне товариство відповідно з Законом України "Про приватизацію державного майна" та здійснює діяльність на підставі та у повній відповідності до Конституції України, Цивільного та Господарського кодексу України, Законів України "Про господарські товариства", "Про цінні папери та фондову біржу", "Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні", "Про власність", "Про підприємництво", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших законодавчих актів, які діють на території України на момент затвердження цього Статуту.

Місцезнаходження Товариства - 25014, Україна, м. Кропивницький, вулиця Олега Паршутіна, будинок 20

Діяльність Товариства регулюється Статутом та чинним законодавством України.

Товариство створене для організації і здійснення систематичної діяльності по виконанню робіт, надання послуг та заняття торгівлею, а також інших видів підприємництва, не заборонених чинним законодавством.

Метою діяльності Товариства є: одержання прибутку;

- ефективне використання власних та залучених коштів;
- задоволення потреб населення в його послугах (роботах, товарах);

- реалізації на основі отриманого доходу інтересів акціонерного Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Предмет діяльності Товариства:

- виробництво хліба і хлібобулочних, кондитерських, макаронних, сухарних, бараночних виробів. їх напівфабрикатів;

- виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів та сировини, як по безготівковому рахунку, так і за готівку;

- виробнича діяльність, що пов'язана з розробкою, впровадженням, виробництвом та реалізацією товарів народного споживання, продуктів харчування, в т.ч. м'яса та м'ясних виробів, товарів з сировини тваринного походження, промислово-технічного та іншого призначення, а також художньо-прикладних виробів;

- впровадження й удосконалення передових форм організації виробництва;

- вивчення, розробка і впровадження нових агропромислових технологій, виробництво, переробка і реалізація продукції агропромислового сектора, закупка сільськогосподарської сировини за готівковий, безготівковий розрахунок як у виробників та посередників будь-якої форми власності так і у населення, надання послуг пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом. Оренда, купівля землі та сільськогосподарського майна, інвентарю, тощо; здійснення правомочності власника землі і майна, необхідні йому для досягнення мети діяльності;

- реконструкція, технічне переозброєння та модернізація діючих підприємств, цехів, технологічних ліній та окремого устаткування; використання та перепрофілювання неефективних, не завантажених і недобудованих підприємств та потужностей;

- організація громадського харчування;

- оптова та роздрібна реалізація продукції власного та невласного виробництва, комісійна і комерційна торгівля, в т.ч. через мережу власних магазинів, складів, баз, тощо на внутрішньому та зовнішньому ринках (в тому числі промисловими товарами, зерном та кормами для тварин, хлібом та хлібобулочними

виробами, продуктами харчування, в т.ч. м'ясом та м'ясними продуктами, алкогольними та тютюновими виробами, укладання договорів на постачання);

- організація торгових відділів і підприємств для реалізації продукції власного виробництва, продукції підприємств, кооперативів і т.д.;

- створення, організація, проведення та участь у торгівельно-реалізаційних заходах (ринків, аукціонів, виставок, виставок-продажу, ярмарок, презентацій та інше), в тому числі з залученням закордонних представників тощо.

Управління Товариством здійснюють наступні органи управління:

1. Загальні збори акціонерів.

2. Спостережна рада.

3. Правління.

4. Ревізійна комісія.

Посадовими особами органів управління Товариства визнаються Голова правління та члени Правління, голова та члени Спостережної ради, голова Ревізійної комісії. Головним завданням посадових осіб є збільшення прибутковості Товариства. Посадові особи несуть відповідальність за заподіяну ними Товариству шкоду відповідно до чинного законодавства України.

Посадові особи повинні зберігати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію. Члени Правління та члени Спостережної ради, виконуючи свої повноваження, зобов'язані бути лояльними до акціонерів Товариства та захищати їх інтереси.

Загальні збори акціонерів. Організація проведення Загальних зборів та повідомлення акціонерів про скликання Загальних зборів здійснюється Правлінням. Правління, за погодженням з Спостережною радою, затверджує порядок денний Загальних зборів, а також готує проекти рішень з питань порядку денного Загальних зборів.

Повідомлення про скликання Загальних зборів із зазначенням часу, місця проведення та порядку денного зборів повинно бути зроблено не пізніше, як за 45 (сорок п'ять) днів до дати їх проведення. Письмове повідомлення надсилається кожному власнику іменних акцій Товариства особисто.

Загальне повідомлення про скликання Загальних зборів друкується в місцевій пресі за місцезнаходженням Товариства та в одному із офіційних друкованих видань Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України чи Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку із зазначенням часу, місця проведення Загальних зборів та порядку денного. Якщо до порядку денного включено питання про зміну статутного фонду Товариства, то одночасно з порядком денним друкуються:

- мотиви, спосіб та мінімальний розмір збільшення або зменшення статутного фонду;

- проект змін до статуту Товариства, пов'язаних із збільшенням або зменшенням статутного фонду;

- дані про кількість акцій, що випускаються додатково або вилучаються, та їх загальна вартість;

- відомості про нову номінальну вартість акцій;

- права акціонерів Товариства при додатковому випуску акцій або їх вилученні;

- дата початку та закінчення підписки на акції, що додатково випускаються, або дата вилучення акцій;

- порядок відшкодування власникам акцій збитків, пов'язаних із змінами статутного фонду Товариства.

У повідомленні про скликання Загальних зборів зазначається:

- найменування та місцезнаходження Товариства;
- дата, час і місце проведення Загальних зборів;
- порядок денний Загальних зборів;

Загальні збори скликаються не рідше, одного разу на рік. Щорічні чергові Загальні збори скликаються Правлінням Товариства та проводяться не пізніше шести місяців після закінчення фінансового року.

Спостережна рада. Спостережна рада є органом Товариства, який здійснює в межах компетенції, визначеної цим Статутом, контроль за діяльністю Правління

Товариства, представляє і захищає інтереси акціонерів у період між проведенням Загальних зборів. Спостережна рада Товариства має такі повноваження:

1. Здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління, а також а виконанням Правлінням рішень Загальних зборів.

2. Розглядає та погоджує плани розвитку Товариства та звіти Правління про їх виконання, які Правління подає на затвердження Загальних зборів.

3. Подає письмові пропозиції з питань діяльності Товариства для розгляду на Загальних зборах акціонерів.

4. Затверджує нормативні документи Товариства, окрім тих, затвердження яких Статутом Товариства або рішеннями Загальних зборів віднесено до компетенції Загальних зборів або Правління.

5. Затверджує, за поданням Правління, рішення про здійснення Товариством капіталовкладень, розмір яких перевищує 10 (десять) відсотків суми активів балансу Товариства за попередній рік.

6. Погоджує угоди (контракти), однією з сторін яких є Товариство, на суму, що складає від 15 (п'ятнадцяти) до 25 (двадцяти п'яти) відсотків суми активів балансу Товариства за попередній рік.

7. Погоджує угоди (контракти) про заставу майна Товариства на суму, що складає від 5 (п'яти) до 10 (десяти) відсотків суми активів балансу Товариства за попередній рік, тощо.

Правління. Виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління Товариства. Правління підзвітне та підконтрольне Загальним зборам і Спостережній Раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

Кількісний склад Правління визначає Спостережна рада. До складу Правління входять – Голова правління, директора, заступник(и), секретар та члени Правління. Члени Правління Товариства не можуть бути членами Спостережної ради.

Голова правління здійснює оперативне керівництво діяльністю Товариства.

Ревізійна комісія. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління Товариства здійснюється Ревізійною комісією, яка обирається з числа акціонерів. Ревізійна комісія підзвітна Загальним зборам, а в період між Загальними зборами - Спостережній раді.

Ревізійна комісія складається з трьох осіб. До складу Ревізійної комісії входять - Голова та члени Ревізійної комісії.

Згідно Статуту Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своєю повною офіційною назвою, фірмовий знак (символіку), товарний знак, торгову марку, а також інші реквізити, які затверджуються Правлінням Товариства та, при необхідності, реєструються згідно з чинним законодавством.

Майно Товариства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства.

Статутний фонд Товариства становить 8000000 (вісім мільйонів) гривень.

Статутний капітал Товариства поділений на 16000000 штуки простих іменних акцій однакової номінальної вартості.

Товариство здійснює, відповідно до Статуту та чинного законодавства, право володіння, користування і розпорядження майном, що є в його власності. Джерелами формування майна Товариства є:

- грошові та матеріальні внески засновника;

- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;

- доходи від цінних паперів;

- надходження від роздержавлення і приватизації власності;

- кредити банків та інших кредиторів;

- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;

- придбання майна іншого підприємства, товариства, організації;

- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;

- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Товариство є власником:

- майна, та майнових (немайнових) прав, переданих йому засновником, акціонерами або іншими особами у власність;

- одержаних доходів;

- продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;

- іншого майна та майнових прав, набутих на підставах, не заборонених законодавчими актами України.

Товариству можуть належати будинки, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно та права, у тому числі права на інтелектуальну власність.

До виробничої структури підприємства виробничі підрозділи та транспортний відділ.

На підприємстві створена оптимальна збутова мережа, по якій продукція підприємства доставляється до покупця.

В 2022 році обсяги виробництва продукції в натуральному виразі збільшилась проти плану на 100,1%, проти відповідного періоду минулого року на 100,4%. Таке незначне зростання виробництва викликане тим, що на хлібозаводі в липні місяці розпочата реконструкція, зменшились виробничі потужності, так з 17.07.22 хлібопекарна піч ФТЛ-2 була зупинена і демонтована, що і зпричинило корегуванню планів в сторону зменшення у липні місяці на 17 тонн і у серпні - на 35 тонн, всього на 52 тонни.

В 2022 році відбулися і значні зміни у структурі виробництва, збільшилось виробництво хліба, бараночних та сухарних виробів. Значно зменшилось виробництво булочних та кондитерських виробів, це прямо протилежна картина споживчого ринку минулого року, де спостерігалось зменшення виробництва хліба та бараночних виробів і значний попит на булочну та кондитерську групи.

На протязі 2022 року неодноразово підвищувалися оптово-відпускні та роздрібні ціни на продукцію в середньому від 5 до 18%, так на кондитерські

вироби ціни підвищувалися 3 рази, на булочні вироби 21 рази, на хліб, бараночні, сухарні вироби та продукцію цеху продтоварів 1 раз.

Підвищення цін на продукцію в основному і стали причиною змін в структурі виробництва. Збільшився попит на більш дешеву продукцію і зменшився на дорожчу і відповідно на високорецептурну, але поступово втрачені позиції по даним групам товарів відновлюються, так у жовтні 2022 року виробництво булочних виробів досягло рівня жовтня 2021 року.

По кондитерським виробам значне зменшення обсягів виробництва відбулося по позиції пряників. Ціна на пряники в 2022 році порівняно з минулим роком збільшилася на 58,3%, але ця міра економічно виправдана.

Заходи, які проводилися на підприємстві у 2022 році, були спрямовані в першу чергу на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з метою одержання позитивного фінансовому результату.

Для досягнення позитивного результату від господарської діяльності проводилися наступні заходи:

- на весь асортимент продукції, що виробляється на підприємстві 100% переглянуті оптово-відпускні та роздрібні ціни;
- закриті стабільно збиткові торгівельні точки;
- відшкодування транспортних витрат за доставку продукції підприємствам корпорації та іншим споживачам;
- зняття з виробництва збиткових виробів та виробів які не користуються попитом у населення міста;
- компютерізація окремих дільниць з метою своєчасного реагування на виникнення різних ситуацій;
- постійний контроль за раціональним використанням матеріальних та грошових ресурсів, контроль за списанням сировини відповідно до встановлених норм, проведення пробних випічок на відповідність норм виходу борошна;
- для збільшення оборотності обігових коштів проводилися всі необхідні заходи для зменшення дебіторської заборгованості (акти звірок, попередження, відмова у поставці продукції, позив до господарського суду);

- переглянуті договора - оренди на магазини з ТД «Формула Смаку» та автотранспорт на відповідність з фактичними витратами;

- для зменшення витрат від повернення з торгової мережі нереалізованої продукції проводився аналіз і було знято з виробництва 7 видів хліба, 5 видів булок і 10 видів кондитерських виробів, які не користувалися попитом у населення;

- спеціалістами підприємства розроблені ексклюзивні види продукції з плановою рентабільністю не менше 40,0% ;

- проводились технічні заходи спрямованіна зменшення витрат: переобладнання 2-х автомобілів на газ, встановлення тістоміски з інтенсивним замісом тіста;

- до 10.0% знижено споживання газу в результаті вжитих заходів по заміні котла у минулому році та заміні газової горілки у поточному році, для підвищення КПД котла і зменшення накипу встановлений електромагнітний пульсатор ПЕ-2

На протязі 2022 року проводилися відповідні заходи, що спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства:

Виробництво: оновлення асортименту, пошук нових видів продукції не представленої в місті. За 10 м-ців розпочато виробництво 2-х нових видів тортів «Капучино» і «Малюнок», збільшено виробництво хліба різаного і упакованого до 40,0% від загального випуску, хліба гірчичного в трьохгранній формі, булочки бутербродної масою 50 гр. організована розфасовка здобного печива масою 1кг. випуск елітних сортів хлібобулочних виробів. Проводилось встановлення нового обладнання, а саме:

- заміна діючої низькопродуктивної хліборізки на високопродуктивний автомат, термоусадочну пакувальну машину для нарізки та упаковки хліба;

- встановлена тістомісильна машина та розподілювач-округлювач для виробництва булочних виробів;

- збільшено комплект трьохгранних форм для виробництва хліба монастирського та гірчичного різаного і упакованого;

- замінена газова горілка;

- з метою економії електроенергії у відділенні БХМ буде встановлено роторний компресор.

- встановлена тістомісильна машина з гідравликою Г4-МТМ-330-01;

- встановлена приточно-витяжна вентиляція;

- для добового зберігання сировини в кондцеху встановлений 4-х дверний холодильний шкаф;

- проведено капремонт в приміщеннях експедиції та котельній;

- збільшено комплект форм для випічки хліба тостерного, виробництво якогозбільшилося у 3 рази порівняно з минулим роком.

Торгівля. В данний час торгівельна мережа ТОВ «Кіровоградхліб 2014» нараховує 11 торгівельних точок, з них 6 власні стаціонарні, 2 орендовані, 2 автопричепи і один автобус, решта 36 стаціонарних магазини були передані в оренду ТД «Формула Трейд».

У 2022 році на переоснащення торгівельної мережі витрачено 7127,3 тис.грн. і тільки 1234 тис.грн. на власну, але не дивлячись на це була проведена певна робота по підвищенню ефективності роботи торгівлі:

- в с.м.т. Бобринець замість виїздної торгівлі встановлений стаціонарний кіоск;

- освоєно Ново-Український та Южноукраїнський напрямки, щомісячний обсяг реалізації по ним складає 350 тис.грн..

- продовжується співпраця з південними регіонами України.

Що стосовно транспортного відділу, то автопарк ТОВ «Кіровоградхліб 2014» налічує 45 автомаший, з них 31 хлібні. У 2022 і році було придбано 2 хлібних фургони ГАЗ-3302 на суму 1108 тис.грн. до кінця року буде придбано ще один хлібний фургон. Переобладнано на роботу на газ один автомобіль. Розглянемо економічну діяльність підприємства.

За період 2020-2022 рр. основним видом діяльності ТОВ «Кіровоградхліб 2014» було виробництво хліба і хлібобулочних, кондитерських, макаронних, сухарних, бараночних виробів та їх напівфабрикатів.

Основні економічні показники діяльності підприємства наведені у табл.2.1 (див. додаток А), рис 2.1.

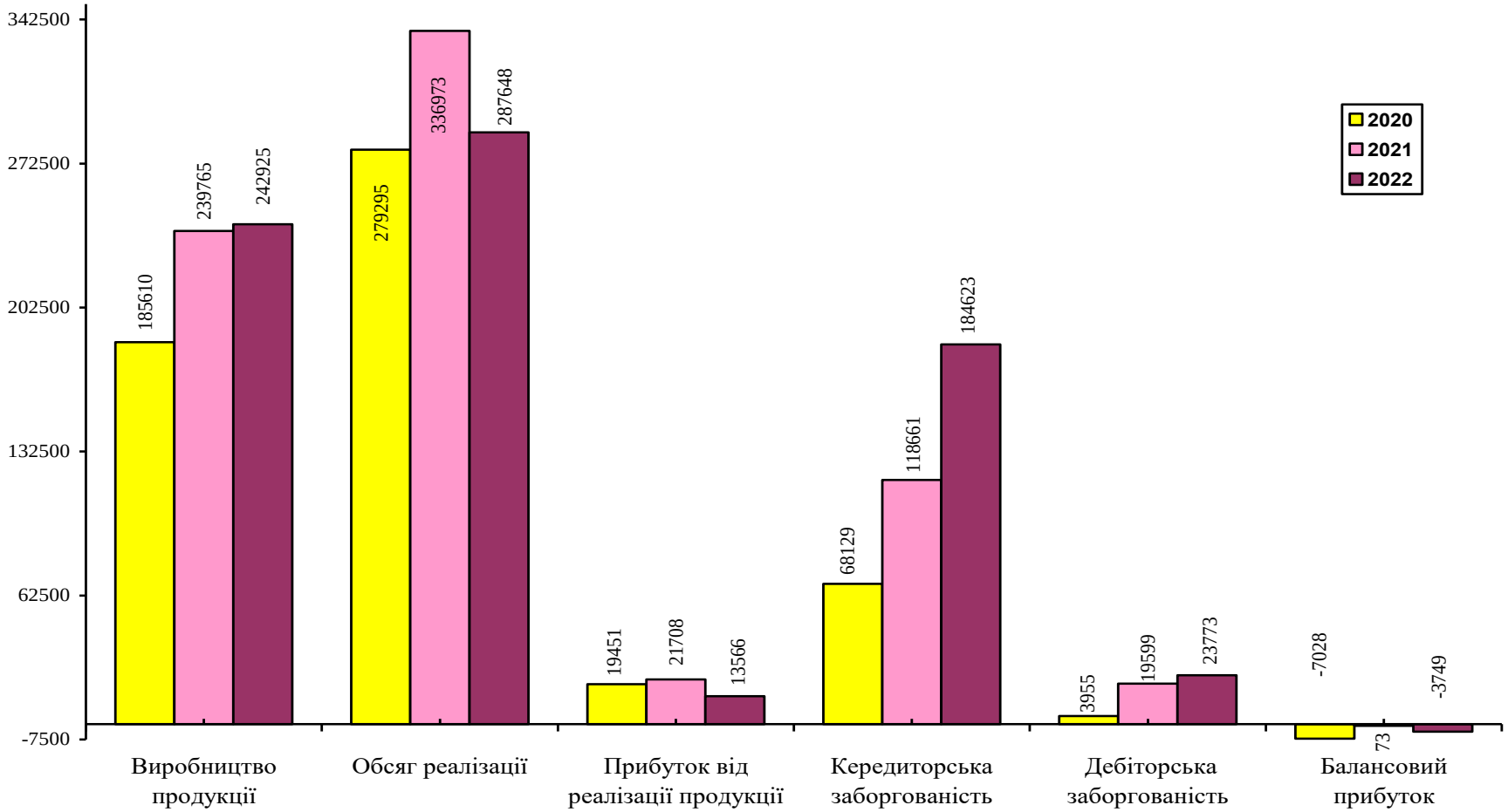


Рисунок 2.1 – Економічні показник роботи ТОВ «Кіровоградхліб 2014» за період 2020-2022р.р.

Темпи росту обсягів виробництва:

2021/2020 рр.: 23975: 185610 х 100 = 129,2%

2022/2021 рр.: 242925: 239765 х 100 = 101,3%

За даними табл. 2.1 можна зробити висновки про незначне покращення результатів діяльності підприємства. Так, обсяги виробництва продукції збільшилися у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 3160 тис.грн. або на 1,3%.

Зменшився збиток підприємства за даний період на 3279 тис.грн. негативним слід вважати те, що збільшилася сума кредиторської заборгованості на 116494 тис.грн. та сума дебіторської заборгованості на 19818 тис.грн.

Проаналізуємо результати роботи підприємства також за показниками, що наведені у табл.2.2 (див. додаток Б), рис.2.2.

За даними звітності підприємства та показниками, що наведені у таблиці 2.2. можна зробити висновок, що обсяги виробництва продукції підприємства за період 2021-2022рр. збільшилися на 3160 тис.грн. або на 1,3%. Негативним слід вважати зменшення обсягів реалізації продукції на 49329 тис.грн або на 14,6%. Збільшення обсягів виробництва та зменшення обсягів реалізації свідчить про те, що підприємство має певні труднiші з реалізацією своєї продукції. Це пов’язане насамперед з підвищенням рівня конкуренції на місцевому ринку та зниження купівельної спроможності громадян. Позитивним слід вважати зменшення витрат на виробництво одиниці товарної продукції.

За даними фінансових звітів підприємство у 2022 році отримало збиток. Спостерігається негативна тенденція збільшення збитку у динаміці більше ніж у три рази.

Негативним фактором є також зменшення фондовіддачі на 23,7%.

Позитивним слід вважати також підвищення продуктивності праці на 5%. Це свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таким чином, можна зробити висновки про незадовільне фінансове становище підприємства.

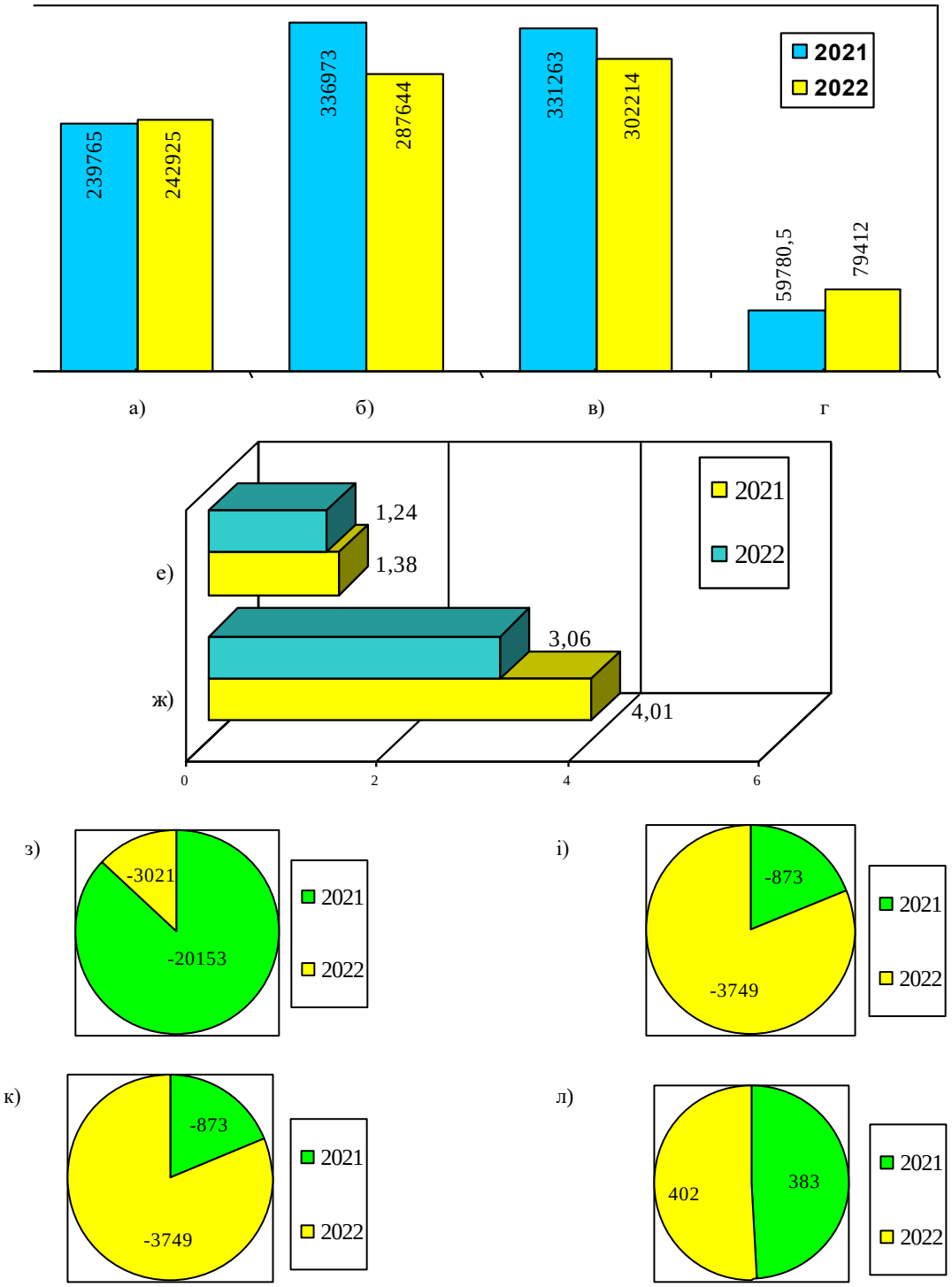


Рисунок 2.2 – Основні показники роботи ТОВ «Кіровоградхліб 2014» за період 2021-2022рр.: а - обсяг виробленої продукції, б - вартість реалізованої продукції (без ПДВ), в - витрати на виробництво, г - середньорічна вартість основних фондів, д - чисельність працюючих, е - затрати на 1 грн. товарної продукції, ж - фондовіддача, з – прибуток - від операційної діяльності, і – прибуток від звичайної діяльності, к - чистий прибуток, л - продуктивність праці.

2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Умовою життєдіяльності і основою стабільності стану підприємства в ринковій економіці виступає його фінансова стійкість. Вона відображає постійне стабільне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства, здатність шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес господарської діяльності підприємства.

До числа найважливіших економічних проблем в умовах ринкової економіки є визначення меж фінансової стійкості підприємства. Недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для розвитку виробництва і взагалі діяльності .

Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на господарську діяльність підприємства, оскільки виступає гальмом її розвитку, збільшуючи затрати підприємства надлишковими запасами і резервами.

На нашу думку, фінансова стійкість повинна характеризуватися таким станом фінансових ресурсів, який би відповідав вимогам і водночас задовольняв потреби розвитку підприємства.

У наукових роботах останнього часу вчені-економісти виділяють один абсолютний показник фінансової стійкості – наявність власних оборотних засобів.

Наявність власних оборотних засобів за формою балансу згідно з П(С)БО 2 розраховується як різниця між оборотними активами та поточною кредиторською заборгованістю:

$$НВОК = IIр.\ АБ – IУр.\ ПБ, \qquad (2.1)$$

Цей показник показує, яка сума залишається в обороті підприємства після повного погашення кредиторської заборгованості. Як показує практика, джерелами формування довгострокових активів є перманентний капітал (власний і прирівняний до нього капітал і довгострокові позикові кошти –

довгострокові пасиви). Але бувають випадки формування довгострокових активів за рахунок короткострокових кредитів. Поточні ж активи формуються за рахунок власного капіталу та короткострокових позикових коштів. Тому поточні активи – оборотний капітал можна поділити на дві частини:

- змінна частина, сформована за рахунок короткострокових зобов'язань підприємства;
- постійна частина, сформована за рахунок постійного капіталу.

Нестача власного оборотного капіталу веде до збільшення змінної і зменшення постійної частини поточних активів, а це свідчить про посилення фінансової залежності підприємства і нестійкий його стан.

Розглянемо динаміку наявності власних оборотних засобів ТОВ «Кіровоградхліб 2014»:

На кінець 2020 рік: НВОК = 46462 – 87607 = - 41145 тис.грн.

На кінець 2021 рік: НВОК = 73004 – 149714 = -76710 тис.грн.

На кінець 2022 рік: НВОК = 65479 – 219532 = - 154053 тис.грн.

Як показують розрахунки, за період 2020-2022 року підприємство відчуває брак власних оборотних коштів. Брак власних оборотних коштів збільшився на 112908 тис.грн. Тобто, для успішної діяльності підприємства не має достатньої кількості власних оборотних коштів. І тенденція до зменшення власних оборотних коштів є негативною.

Узагальнюючим показником фінансової стійкості є надлишок або недостача джерел формування запасів, що отримується у вигляді річниці між величиною джерел формування та вартістю запасів. При цьому мається на увазі забезпеченість запасів такими джерелами, як власні оборотні засоби, довгострокові та короткострокові кредити, кредиторська заборгованість .

Для характеристики джерел формування запасів застосовується кілька показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел:

1. Наявність власних оборотних засобів визначається за формулою:

$$Н_в = Ф1\ Р380 + Ф1\ Р430 + Ф1\ Р630\text{-}Ф1\ Р080, \qquad (2.2)$$

де Нв – наявність власних оборотних засобів.

2. Наявність довгострокових джерел формування запасів визначається шляхом збільшення наявних власних оборотних засобів на суму довгострокових зобов'язань:

$$Нд=Н_в+ Ф\ 1\ Р480=Ф1\ Р380+Ф1\ Р430+Ф1\ Р630 + \\ + Ф1Р480-Ф1Р080, \quad (2.3)$$

де Нд – наявність довгострокових джерел формування.

3. Показник загальної величини джерел формування запасів дорівнює сумі власних оборотних засобів, довгострокових джерел та короткострокових зобов'язань:

$$Н_З = Н_Д+ Ф1\ Р620 = Ф1\ Р380+ Ф1Р430+Ф\ I\ Р630 + \\ + Ф\ 1\ Р480 + Ф\ I\ Р620- Ф\ 1Р080, \quad (2.4)$$

де Нз – загальна величина джерел формування.

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпеченості джерелами їх формування:

1) Надлишок (+) або недостача (-) власних оборотних засобів:

$$\pm Н_в = Н_в-З_д, \quad (2.5)$$

де Зв – вартість запасів.

2) Надлишок (+) або недостача *(-)* довгострокових джерел формування*:*

$$+Нд = Нд-З_в, \quad (2.6)$$

3) Надлишок (+) або недостача (-) загальної величини джерел формування запасів:

$$+Н_З = Н_З-З_в, \quad (2.7)$$

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кіровоградхліб 2014» здійснюємо на основі розрахунків, наведених у табл.2.3, рис 2.3.

Результати аналізу свідчать про те, що фінансове становище підприємства є нестійким.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться шляхом розрахунку відповідних відносних показників.

Проаналізуємо основні з них.

1. Коефіцієнт автономії визначаємо за формулою:

$$Кав = ВК / АП, \quad (2.8)$$

На кінець 2020 року: 8729 / 96336 = 0,09

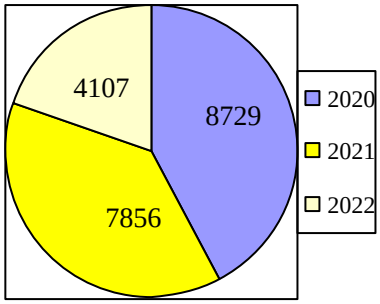
На кінець 2021 року: 7856 / 157570 = 0,05

На кінець 2022 року: 4107 / 219532 = 0,02

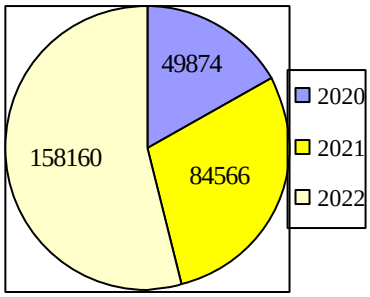
Таблиця 2.3 – Аналіз стійкості фінансового стану ТОВ «Кіровоградхліб 2014», тис.грн.

Показник	На кінець. 2020р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Зміна за період
Джерела власних засобів	8729	7856	4107	-4622
Основні засоби	49874	84566	158160	+108286
Наявність власних оборотних засобів	-41145	-76710	-154053	-112908
Наявність власних засобів і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат	-41145	-76710	-154053	-112908
Короткосторокові кредити і позичкові засоби	87607	149714	219532	+128325
Загальна величина основних джерел формування запасів	46462	73004	65479	19017
Згальна величина запасів	38887	35279	46335	+7448
Надлишок або нестача власних оборотних засобів	-80032	-111989	-200388	-120356
Надлишок або нестача власних і довгостро-кових позичкових джерел	-80032	-111989	-200388	-120356
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	757,5	37725	19144	+11569
Тривимірний показник фінансової стійкості	(0,0,1) Нестійке фінансове становище	(0,0,1) Нестійке фінансове становище	(0,0,1) Нестійке фінансове становище	X

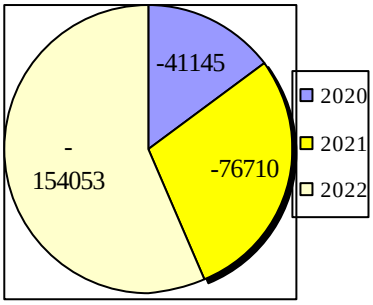
Значення даного показника як на кінець 2020 року так і на кінець 2022 року є меншим за нормативне (рекомендоване) значення (нормативне значення >0,5). Крім того, зменшення коефіцієнту автономії означає зменшення фінансової незалежності і погіршення ринкової стійкості підприємства. Можна зазначити, що фінансова незалежність підприємства за період 2020-2022 рр. знизилася.



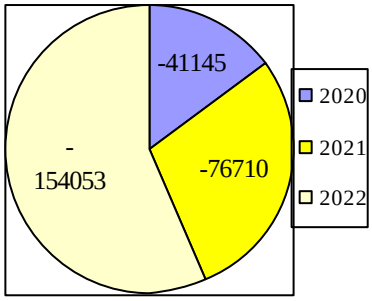
Джерела власних засобів



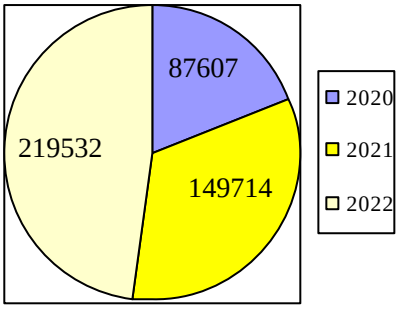
Основні засоби



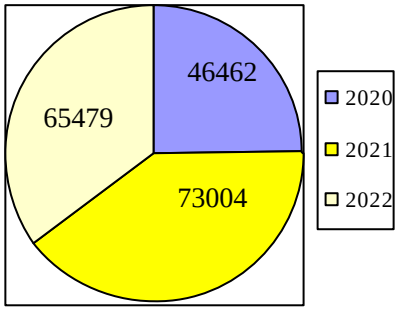
Наявність власних оборотних засобів



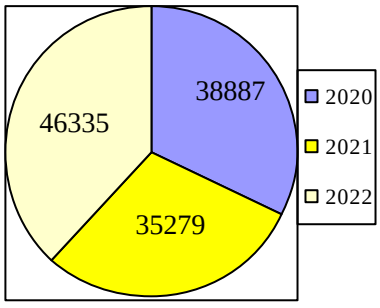
Наявність власних засобів і довгострокових позичкових джерел



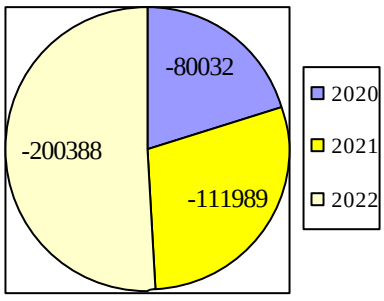
Короткосторокові кредити і позичкові засоби



Загальна величина основних джерел формування запасів



Згальна величина запасів



Нестача власних оборотних засобів

Рисунок 2.3 – Аналіз стійкості фінансового стану ТОВ «Кіровоградхліб 2014», тис.грн.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є зворотнім коефіцієнту автономії і розраховується за формулою:

$$Кф = АП / ВК, \quad (2.9)$$

На кінець 2020 року: 96336 / 8729 = 11,04

На кінець 2021 року: 157570 / 7856 = 20,06

На кінець 2022 року: 219532 / 4107 = 53,45

Збільшення даного показника у динаміці свідчить про збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансування підприємства. Крім того, значення даного показника значно перевищує нормативний його рівень (2,0).

3. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу:

На кінець 2020 року: (46462 – 87607) / 8729 = - 4,71

На кінець 2021 року: (73004 – 149714) / 7856 = - 9,76

На кінець 2022 року: (65479 – 2195,2) / 4107 = - 37,51

Цей коефіцієнт характеризує ступінь мобілізації власного капіталу, показує яка частина власного капіталу знаходиться в обігу. Оскільки цей показник має від'ємне значення і в динаміці зменшився, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства дещо погіршився.

4. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$Кфс = ВК / ЗК, \quad (2.10)$$

На кінець 2020 року: 8729 / 87607 = 0,1

На кінець 2021 року: 7856 / 149714 = 0,05

На кінець 2022 року: 4107 / 219532 = 0,02

Зменшення даного показника у динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від залученого капіталу. Отже, фінансова стійкість підприємства значно погіршується.

5. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу:

$$Ксп = ЗК / ВК, \quad (2.11)$$

На кінець 2020 року: 87607 / 8729 = 10,04

На кінець 2021 року: 149714 / 7856 = 19,06

На кінець 2022 року: 219532 / 4107 = 53,45

Збільшення даного показника свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і характеризує зниження фінансової стійкості підприємства.

6. Коефіцієнт стійкості фінансування:

$$Кст.ф = (ВК + ДЗ) / ВБ, \quad (2.12)$$

На кінець 2020 року: 8729 / 96336 = 0,09

На кінець 2021 року: 7856 / 157570 = 0,05

На кінець 2022 року: 4107 / 223639 = 0,02

Критичне значення даного показника 0,75. Оскільки розраховані значення є меншими за критичне, можна зробити висновок, що підприємству бракує стійких джерел фінансування діяльності.

7. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$$Кк.зк = (ДЗ + КЗ) / ВБ, \quad (2.13)$$

На кінець 2020 року: 87607 / 96336 = 0,91

На кінець 2021 року: 149714 / 157570 = 0,95

На кінець 2022 року: 219532 / 223639 = 0,98

На кінець 2022 року частка залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства становить 95%. Таким чином, діяльність підприємства фінансується виключно за рахунок зовнішніх інвесторів та кредиторів. Така ситуація є негативною і свідчить про повну залежність підприємства від залучених коштів. Причому фінансова залежність підприємства зростає.

8. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами:

$$Кзвоз = (ВК – НА) / ОА, \quad (2.14)$$

На кінець 2020 року: (8729 – 49874) / 46462 = - 0,89

На кінець 2021 року: (7856 – 84566) / 73004 = - 1,05

На кінець 2022 року: (4107 – 158160) / 65479 = - 2,35

Від’ємне значення даного показника свідчить про те, що на підприємстві бракує власних коштів для фінансування поточних активів.

9. Коефіцієнт довгострокових зобов’язань характеризує частку довгострокових зобов’язань в загальній сумі джерел формування капіталу

підприємства. Оскільки підприємство не має довгострокових зобов'язань, даний показник не розраховуємо.

10. Коефіцієнт поточних зобов'язань – характеризує частку поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування майна підприємства. Даний показник на підприємстві дорівнює 1.

11. Коефіцієнт страхування бізнесу:

$$Кст.б = РК / АП, \quad (2.15)$$

На кінець 2020 року: 513 / 96336 = 0,005

На кінець 2021 року: 513 / 157570 = 0,003

На кінець 2022 року: 513 / 223639 = 0,002

Даний показник показує суму капіталу яка зарезервована підприємством на кожну гривню майна.

Згідно чинного законодавства Резервний фонд акціонерних товариств повинен становити не менше 25% Статутного фонду. Для нашого підприємства – 841 тис.грн. Крім того, рекомендоване значення даного показника повинен бути більше 0,2. ТОВ «Кіровоградхліб 2014» має досить низький коефіцієнт страхування бізнесу, який зменшується у динаміці. Це є досить негативною тенденцією.

12. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом:

$$Кмз = ВОК / ЗЗ, \quad (2.16)$$

де ВОК – сума власних оборотних коштів, тис.грн.;

ЗЗ – матеріальні запаси, тис.грн.

На кінець 2020 року: - 41145 / 38887 = - 1,06

На кінець 2021 року: - 76710 / 35279 = - 2,17

На кінець 2020 року: - 154053 / 46335 = - 3,32

Аналіз результатів свідчить про нестачу власних коштів підприємства для формування матеріальних запасів та витрат.

Для наочності зведемо результати розрахунків у табл.2.4, рис 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	На кінець. 2020р.	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Зміна за період
Коефіцієнт автономії	0,09	0,05	0,02	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	11,04	20,06	53,45	+42,41
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-4,71	-9,76	-37,51	-32,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1	0,05	0,02	-0,08
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	10,04	19,06	53,45	+43,41
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,09	0,05	0,02	-0,07
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,91	0,95	0,98	+0,07
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,89	-1,05	-2,35	-1,46
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,005	0,003	0,002	-0,003
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	-1,06	-2,17	-3,32	-2,26

Результати розрахунку та аналізу динаміки відносних показників фінансової стійкості свідчать про зниження рівня фінансової стійкості підприємства.

При проведенні фінансового аналізу підприємства важливо визначити запас фінансової стійкості (зони безпечності), під яким розуміють той обсяг реалізації, який забезпечує підприємству певну стійкість його фінансового становища. Для цього використовують такі показники :

- виручка від реалізації (без ПДВ і акцизу);
- повна собівартість продукції;
- прибуток;
- постійні витрати;
- змінні витрати;
- маржинальний дохід;
- поріг рентабельності;
- запас фінансової стійкості.

Поріг рентабельності являє собою відношення суми постійних витрат у собівартості продукції до питомої ваги маржинального доходу у виручці:

$$Пр = ПЗ / МДпв, \quad (2.17)$$

де ПЗ – постійні витрати у собівартості продукції;

МДпв – питома вага маржинального доходу у виручці.

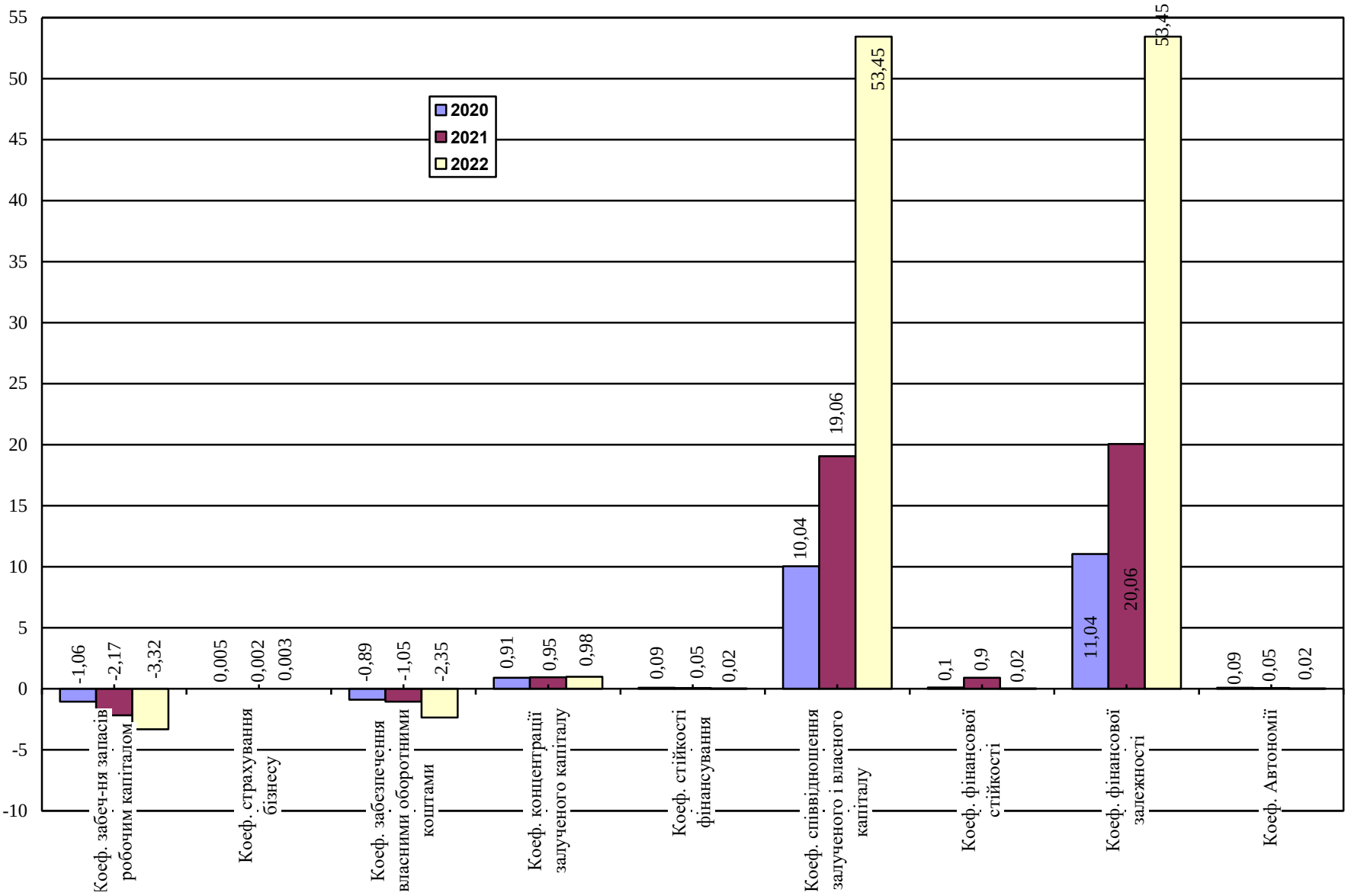


Рисунок 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства.

2020 рік: Пр = 38883 / 0,0696 = 558664 тис.грн.

2021 рік: Пр = 62340 / 0,0644 = 968012 тис.грн.

2022 рік: Пр = 42166 / 0,0472 = 893347 тис.грн.

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що визначається та сума виручки, яка необхідна для покриття всіх постійних витрат підприємства. Прибутку при цьому не буде, але не буде і збитку. Рентабельність тут дорівнює нулю. Показник використовується для розрахунку запасу фінансової стійкості:

$$Зфс = (ВР – Пр) / ВР \times 100\% \text{ або } Зфс = ВР – Пр, \quad (2.18)$$

2020 рік: Зфс = 279295 – 558664 = - 279369 тис.грн

Зфс = - 279369 х 100 / 279295 = - 100,0%

2021 рік: Зфс = 336973 – 968012 = - 631039 тис.грн.

Зфс = - 631039 х 100 / 336973 = - 187,3 %

2022 рік: Зфс = 287644 – 89334,7 = - 605703 тис.грн.

Зфс = - 605703 х 100 / 287644 = - 210,6%.

Визначимо запас фінансової стійкості ТОВ «Кіровоградхліб 2014» і проаналізуємо його у табл.2.5, рис.2.5.

Таблиця 2.5. – Показники запасу фінансової стійкості (зони безпечності) підприємства.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період 2020-2022рр.
Виручка від реалізації, тис.грн.	279295	336973	287644	-8349
Умовно-змінні витрати, тис.грн.	259844	315265	274078	+14234
Умовно-постійні витрати, тис.грн.	38883	62340	42166	+3283
Маржинальний дохід,тис.грн.	19451	21708	13566	-5885
Частка маржинального доходу, %	6,96	6,44	4,72	-2,24
Поріг рентабельності, тис.грн.	558664	968012	893347	+3346,3
Запас фінансової стійкості: - тис.грн. - %	 -279369 -100,0	 -631039 -187,3	 -605703 -210,6	 -326334 -110,6

Таким чином, у 2022 році необхідно було реалізувати продукції на суму 893347

тис.грн., щоб покрити всі витрати. При такій виручці рентабельність дорівнює нулю. Фактично виручка склала 287644 тис.грн., що нижче порогу рентабельності на 605703 тис.грн., або на 210,6%. Це свідчить про те, що підприємство від здійснення основного виду діяльності отримало збитки. Таким чином, основна діяльність підприємства у 2020-2022 роках була збитковою. Відповідно і фінансова стійкість підприємства погіршилася.

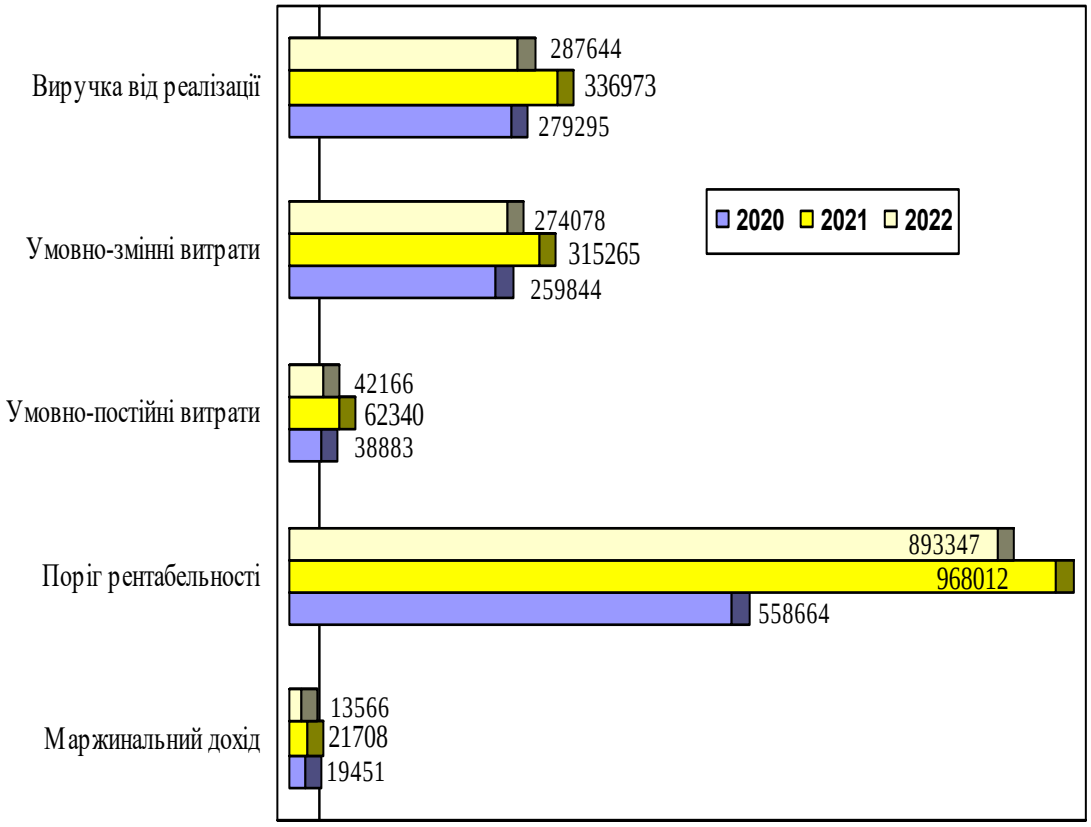


Рисунок 2.5 – Показники запасу фінансової стійкості (зони безпечності) підприємства.

Отже, підприємству слід вжити заходів по підвищенню прибутковості основного виду діяльності, оскільки за такої тенденції підприємство може опиниться на межі банкрутства. Тому слід постійно слідкувати за порогом рентабельності та запасом фінансової стійкості.

2.3. Аналіз системи планування на підприємстві

Система планування на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» передбачає планування виробничої програми та складання фінансового плану підприємства.

Планування здійснюється з використанням методики, що враховує особливості виробництва.

Плановій відділ підприємства розробляє план на наступний рік з використанням фактичних даних за попередні роки та враховуючи збільшення плану виробництва відповідно до використання наявних виробничих потужностей.

Планування виробничої програми здійснюється за наступними показниками:

- обсяг виробництва продукції в натуральному виразі
- обсяг виробництва продукції в діючих та порівняльних цінах;
- середньозважена вартість 1 тони виробленої продукції;
- середньодобове виробництво;
- середньоспискова чисельність працівників, у тому числі виробничий персонал;
- загальний фонд заробітної платні;

Планування виробничої програми підприємства здійснюється на рік з розбивкою по місяцях.

Обсяг виробництва в натуральному виразі. План виробництва продукції в натуральному виразі розробляється на рік по виробництву найважливіших видів продукції (в груповому асортименті) з урахуванням замовлення торгової сіті, наявних виробничих потужностей, прогресивних техніко-економічних норм використовування потужностей хлібопекарських печей (провідного устаткування), режиму роботи підприємства.

Розрахунок здійснюється наступним чином:

1. Виробництво продукції в зміну визначається множенням годинної продуктивності печі на кількість годин її роботи в зміну;

2. Добове виготовлення визначається множенням змінної продуктивності на число змін роботи печі на даному виді продукції.

3. Виготовлення продукції за рік визначається множенням виготовленої продукції за добу на тривалість робочого періоду протягом року.

Обсяг виробництва в грошовому виразі. Обсяг виробництва в грошовому виразі визначається множенням об'єму виробництва в натуральному виразі на оптові ціни, прийняті для обчислення валової і товарної продукції.

Товарна продукція оцінюється в діючих і в порівняних цінах.

Планування чисельності працюючих. Чисельність працівників ТОВ «Кіровоградхліб 2014» планується окремо по кожній категорії промислово-виробничого персоналу

Планування чисельності робітників здійснюється по кожній їх групі: виробничі робітники, допоміжні робітники, ремонтні робітники.

Виробничі робітники на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» знаходяться на відрядній системі оплати праці. Планування їх чисельності: проводиться на основі змінних виробничих завдань, норм, виробітку, норм часу, балансу робочого часу одного робітника і режиму роботи підприємства.

Кількість робітників в зміну визначається розподілом виробничого завдання на встановлену норму виробітку. На роботах, пов'язаних з обслуговуванням агрегатів, розрахунок ведеться по нормам обслуговування. оскільки на підприємстві є виробництво борошняних кондитерських виробів, розрахунок проводиться, як правило, на основі трудомісткості змінного виробничого завдання і корисного робочого часу виконавця.

Після того, як встановлений склад бригади в одну зміну, визначається кількість робітників за добу (явочний склад) множенням чисельності бригади на кількість змін роботи.

Оскільки ТОВ «Кіровоградхліб 2014» працює у три зміни при безперервному тижні застосовується чотирьох бригадний графік виходу

робітників на роботу, отже, чисельність змінних робітників складає одну бригаду. Підміна по невиходах із поважних причин (тимчасова непрацездатність, виконання державних обов'язків і ін.) приймається рівній приблизно 5% від явочного складу, а підміна на час відпустки визначається розподілом кількості людино-днів відпустки виробничих робітників на корисни фонд робочого часу одного виконавця.

Середньосписковий склад робітників визначається множенням штатного складу на число місяців роботи і діленням на 12 (число календарних місяців в році).

На ТОВ «Кіровоградхліб 2014» середньосписковий склад рівний штатному, оскільки підприємство працює без сезонних спадів виробництва.

Розрахунки чисельності робітників проводяться на основі кількості обслуговуваних робочих місць і режиму роботи. Наприклад, робітники чергово-ремонтної групи працюють, як і основні робітники, у три зміни при безперервному тижні, отже, їх чисельність розраховується так само, як і чисельність виробничих робітників. Ремонтні робітники працюють в одну зміну із загальними вихідними днями, отже, їм підміна не розраховується.

Розрахунок чисельності ІТР, службовців і МОП управлінського персоналу проводиться на основі затверджених штатних розкладів. Штатний розклад розробляється на основі нормативів чисельності персоналу.

Планування фонду заробітної плати. До планового фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу, включаються всі грошові виплати по тарифних ставках, відрядних розцінках, окладах, а також премії (без виплат з фонду матеріального заохочення), доплати і надбавки всіх видів.

Фонд заробітної плати планується і враховується окремо по кожній категорії працюючих.

В основі організації заробітної платні робітників лежить тарифна система, яка включає Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЕТКС) і сітки тарифних ставок.

Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник містить кваліфікаційні характеристики, згруповані в розряди по виробництвам і видам робіт. Тарифно-кваліфікаційні характеристики розроблені стосовно шестирозрядної тарифної сітки.

На підприємстві тарифні ставки для робітників, зайнятих на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, встановлені засипальникам борошна, тістоводам (при переміщенні діжок місткістю 600л), вибійщикам мішків, ошпарщикам бубликів, кочегарам виробничих печей, іт.д.

В основі розрахунку основної заробітної платні виробничих робітників лежить об'єм виробництва продукції, бригадна відрядна розцінка і діючі інструкції про преміальні і інші доплати.

Бригадна відрядна розцінка встановлюється на 1 т продукції .

Річний фонд заробітної плати виробничих робітників по відрядних розцінках визначається множенням бригадної відрядної розцінки по кожному виду виробів на кількість продукції, що виробляється.

Окрім оплати по відрядних розцінках до основного фонду заробітної платні включаються різні доплати: премія за якість продукції, доплата за роботу в нічний час, доплата за роботу в святкові дні і ін.

Розрахунок фонду заробітної плати ІТР, службовців і МОП проводиться на основі посадових окладів (середньої заробітної плати).

. Фонд заробітної плати по окладах (тарифним ставкам) робітникам-погодинникам, ІТР, службовцем і МОП визначається множенням кількості працівників даної кваліфікації на кількість місяців роботи і на їх посадовий оклад (тарифну ставку).

Потім розраховуються премії, доплати, що включаються до основного фонду заробітної плати, і додаткова заробітна плата.

Фонд заробітної платі всім категоріям працівників, окрім виробничих робітників, розраховується на основі середньоспискової чисельності і середньомісячної заробітної плати, що склалася на підприємстві

Планова виробнича програма ТОВ «Кіровоградхліб 2014» на 2023 рік представлена у табл.2.6.

Таблиця 2.6. – Виробнича програма на 2023 рік по ТОВ «Кіровоградхліб 2014»

Показники	Од. вим.	План на 2023 рік	План 2023 до 2022, %	У т.ч. по місяцях											
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Обсяг виробництва в діючих цінах без ПДВ	Тис. грн	283678	115,0	22616	22136	24687	23890	23865	23119	22687	23353	23772	24783	23890	24878
Обсяг виробництва в порівняльних цінах	Тис. грн.	283678	117,8	22616	22136	24687	23890	23865	23119	22687	23353	23772	24783	23890	24878
Середньозважена вартість 1 тони виготовленої продукції	грн.	31387	115,0	31854	31853	31854	31853	31074	31074	30249	30250	31075	31855	31853	31854
Виробництво продукції в натуральному виразі:	тн	9038,0	100,0	710,0	695,0	775,0	750,0	768,0	744,0	750,0	772,0	765,0	778,0	750,0	781,0
В т.ч.: -хліб	тн	5899,5	99,4	442,5	453,0	502.5	486,5	515,6	501,5	512,5	529,5	497,5	490,5	477,5	493,5
- булочні вироби	тн	1820,0	102,0	155,0	130,0	155,0	140,0	150,0	140,0	140,0	150,0	160,0	170,0	160,0	170,0
-бараночні вироби	тн	185,5	99,3	15.5	15,0	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5	15,5
-сухарні вироби	тн	204,0	91,6	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
-кондитерські вироби	тн	929,0	102,4	80,0	80,0	85,0	94,0	70,0	70,0	65,0	60,0	75,0	85,0	80,0	85,0
Середньодобове виробництво	тн	24,8	100,0	22,9	24,8	25,0	25,0	24,8	24,8	24,2	24,9	26,3	25,1	25,0	25,2
Середньоспискова чисельність:	Чол..	590,0	97,5	605	600	600	600	595,0	595,0	595,0	592,0	592	590	590	590,0
В т.ч. основний виробничий персонал	Чол..	390,0	95,8	405	400	400	400	395,0	395,0	395,0	392,0	392	390	390	390,0
Фонд оплати праці	Тис. грн..	74377	116,8	6400	5630	6434	6233	6779	6181	6181	6348	5951	6129	5931	6150

Фінансовий план.

Фінансовий план ТОВ «Кіровоградхліб 2014» складається на рік з розбивкою по місяцях (Додаток).

Основними пунктами фінансового плану підприємства є:

1. Джерела формування та надходження коштів.
2. Витрати.
3. Результати господарської діяльності.
4. Результати від господарської діяльності без врахування придбання основних фондів.

Обсяг реалізованої продукції. Обсяг реалізованої продукції є основним показником діяльності підприємства. Він зв'язує виробництво продукції з її споживанням, - посилює матеріальну відповідальність підприємства і тому є найдієвішим економічним показником.

Обсяг реалізованої продукції Рп визначається по формулі

$$Рп = Ог + Тп – Ок, \quad (2.19)$$

де Ог – залишок готових виробів і напівфабрикатів, призначених до реалізації на складі, і товари, відвантажені на 1 січень планового року;

Тп – товарна продукція;

Ок – залишок готових виробів і напівфабрикатів, призначених до реалізації на складі, і товари, відвантажені на 1 січень наступного року.

На підприємствах хлібопекарської промисловості залишки готової продукції на складі незначні.

Тому плановий обсяг реалізованої продукції (Рп) ТОВ «Кіровоградхліб 2014» приймається рівним товарній, продукції Тп (з ПДВ):

$$Рп = Тп = 283678 \times 1,2 = 340415 \text{ тис.грн.}$$

Планування витрат. В даному розділі фінансового плану розраховується собівартість всієї продукції підприємства.

Безпосередньою метою планування собівартості є визначення економічно обгрунтованої величини витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Склад витрат підприємства і порядок їх розрахунку регламентується по галузевій інструкції планування собівартості.

Одним з важливих чинників, що впливають на рівень витрат, є зміна структури (асортименту) продукції, що виробляється підприємством.

Вплив зміни асортиментних змін розраховується по змінних статтях калькуляції: сировина і матеріали, за вирахуванням відходів, паливо і енергія на технологічну мету, основна і додаткова зарробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування, витрати на ремонт і експлуатацію устаткування, інші виробничі і позавиробничі витрати. В ці статті включають частину постійних витрат (підсумок витрат множать на знижуючий коефіцієнт). Знижуючий коефіцієнт визначається відношенням питомої ваги змінних витрат до питомої ваги перерахованої статі калькуляції в загальній собівартості продукції базисного періоду.

Велику роль у формуванні собівартості продукції підприємства відіграє застосування різних видів і сортів взаємозамінної сировини і матеріалів, що мають різну ціну (різні види рослинних масел,.сорти маргарину і т. п.).

В тих випадках, коли має місце зміна цін на сировину, матеріали, паливо, енергію, всілякі послуги, визначається вплив цих чинників на собівартість продукції, який враховується потім в планових розрахунках.

Собівартість продукції визначається двома способами:

- по статтях калькуляції, в яких всі витрати згруповані по їх виробничому призначенню;

- по економічних елементах, в яких всі витрати згруповані по їх економічному призначенню.

Для визначення собівартості за першим способом на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» розробляється «Калькуляція собівартості одиниці товарної продукції», по другому - «Кошторис витрат на виробництво».

В калькуляції визначені наступні види собівартості продукції:

- цехова собівартість, до якої включають витрати, пов'язані з виробництвом продукції безпосередньо в цеху (на хлібопекарських підприємствах, де немає цехового розподілу, цехова собівартість звичайно не розраховується);

- виробнича собівартість, в яку включають всі витрати по виробництву продукції;

- повна собівартість, до якої включають, всі витрати по виробництву продукції (виробничу собівартість) і позавиробничі витрати, тобто витрати по реалізації готової,продукції.

Собівартість одиниці продукції (тона), визначається розподілом повної собівартості на обсяг виробництва, виражений в тонах.

Підсумки витрат по економічних елементах переносяться в «Кошторис витрат на виробництво», який визначає загальну суму витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції, а також структуру планових витрат виробництва по економічних елементах.

Загальна сума планових витрат підприємства на 2023 рік становить 363996 тис.грн.

Результат від господарської діяльності. Результат від господарської діяльності розраховується як різниця між Доходами від операційної діяльності та іншими надходженнями коштів і Загальною сумою витрат підприємства.

Відповідно до фінансового плану планові результати від господарської діяльності підприємства у 2023 році становитимуть:

1. Прибуток від здійснення господарської діяльності:

$$372943 - 363996 = 8947 \text{ тис.грн.}$$

Тобто, за планом на 2023 рік передбачається отримання прибутку та зменшення непокритих збитків підприємства на 57,3%.

2. Фінансовим планом на 2023 рік передбачено здійснення витрат на реконструкцію та придбання основних фондів у сумі 7025 тис.грн.

Прибуток підприємства від здійснення господарської діяльності без врахування придбання основних фондів становитиме:

$$8947 + 7025 = 15972 \text{ тис.грн.}$$

Тобто збільшення у порівнянні з 2022 роком прогнозується на рівні 80,5%.

2.4. Оцінка ефективності системи планування на підприємстві.

Ефективність системи планування на підприємстві оцінюється порівнянням фактичних та планових показників. Чим вище ефективність системи планування тим меншою є різниця між плановими та фактичними даними.

Ефективною вважається також система планування яка передбачає контроль за виконанням планових завдань.

На ТОВ «Кіровоградхліб 2014» передбачено обов'язкове надання кожного місяця до планового відділу корпорації наступних даних:

- до 1 числа наступного місяця – фактичних показників по виробництву продукції;
- до 13 числа наступного місяця – фактичних показників по труду та заробітній платі.

Розглянемо відхилення планових та фактичних показників за 2022 рік (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – Аналіз виконання виробничої програми ТОВ «Кіровоградхліб 2014»

Показники	Факт 2021 рік	2022 рік			У % до факту 2021 р.	Відх. структури вир. 2022/ 2021р.
		План	Факт	% вик. плану		
Обсяг виробництва в діючих цінах без ПДВ, тис.грн.	223246	238150	248301	104,3	111,2	
Обсяг виробництва в порівняльних цінах, тис.грн.	238428	235959	242925	103,0	101,9	
Середньозважена вартість 1 тони виготовленої продукції з ПДВ, грн	30130	31519	32962	104,6	110,6	
Виробництво продукції в натуральному виразі, тони:	8996,4	9026,1	9039,4	100,1	100,5	
В т.ч.: -хліб	5738,5	5715,8	5899,2	103,2	102,8	1,5
-булочні вироби	1924,8	1955,2	1807,9	92,5	93,9	-1,4
-бараночні вироби	180,4	177,7	189,1	106,4	104,8	0,1
-сухарні вироби	177,98	174,8	226,9	129,8	73,0	0,5
-кондитерські вироби	974,8	1002,6	916,3	91,4	94,0	-0,7
Середньодобове виробництво, тони	24,65	24,7	24,8	100,0	100,6	
Середньоспискова чисельність, чол..	626	605	605	100,0	96,6	
В т.ч. основний виробничий персонал, чол.	405	405	405	100,0	100,0	
Фонд оплати праці, тис.грн.	5255,	59795	64001	107,0	121,8	
Продуктивність праці 1 робітника, грн..	588711	582615	599815	103,0	101,9	
Середньомісячний дохід 1 робітника, грн..	7098	8236	8816	107,0	124,2	
Доля зар. плати на 1 грн. виготовленої продукції, грн..	0,235	0,261	0,267	102,8	111,2	

Як свідчать показники виконання плану по виробничій програмі, відхилення фактичних розмірів показників від планових завдань є незначним.

Перевищення фактичних показників над плановими в основному обумовлене підвищенням цін на продукцію підприємства та ростом розміру заробітної плати.

Крім того, відхилення у структурі виробництва пов’язане насамперед зі зміною попиту на окремі види продукції та проведенням робіт по реконструкції та ремонту основних виробничих фондів підприємства.

Незначне відхилення фактичних даних за 2022 рік від даних за 2021 рік свідчить проте, що підприємство планує свою діяльність на основі даних за попередні роки, збільшуючи планове завдання тільки з урахуванням можливого підвищення цін на продукцію.

Розглянемо Фінансовий план підприємства по основним його складовим за даними, що наведені у Додатку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Фінансовий план ТОВ «Кіровоградхліб 2014» на 2023 рік

Показники	Факт 2021 рік	Очікув. 2022 рік	% вик. 2022 до 2021 року	План на 2023 рік	План 2023 до очікув. 2022 року, %
Виробництво продукції, всього, тони	89963	90350	100,4	90380	100,0
Джерела формування та надходження коштів, тис.грн.	291089	326645	112,2	3729,3	114,2
У т.ч. обсяг реалізації продукції з ПДВ	264618	296066	111,9	340415	115,0
Витрати, тис.грн	308716	342262	110,9	363996	106,4
У т.ч. витрати, пов’язані з виробничою діяльністю, тис.грн.	308716	342262	110,9	363996	106,4
Результат від господарської діяльності, тис.грн.	-17627	-15617	88,6	8947	274,6
Результат від господарської діяльності без врахування на придбання основних фондів, тис.грн.	-5821	8851		15972	180,5

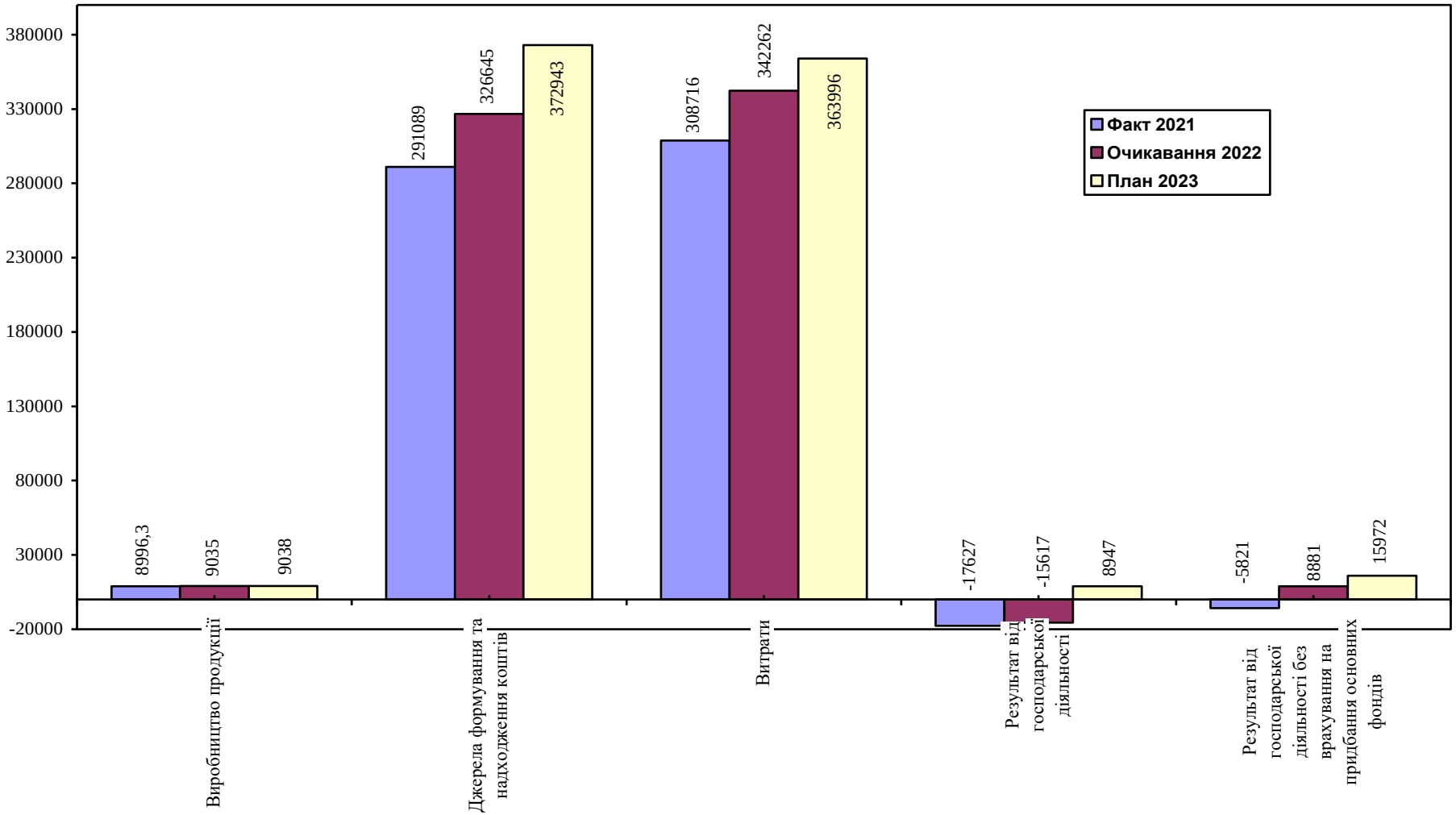


Рисунок 2.4 – Показники ділової активності (оборотності)

Як свідчать показники, що наведені у таблиці 2.8, планове завданні на 2023 рік також встановлюється на рівні 2022 року і враховує тільки можливе збільшення вартості продукції на 15% та підвищення цін на сировину, матеріали, паливо та електроенергію і збільшення розміру заробітної плати.

Таким чином, можна зробити висновки, що недоліком системи планування на підприємстві є те, що при складанні планів не враховується стан попиту та пропозиції, що склався на ринку на хлібопекарську продукцію. Тому планування обсягів виробництва і у цілому діяльності підприємства зводиться до механічного виконання розрахункових процедур.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «КІРОВОГРАДХЛІБ 2014»

3.1. Напрями модернізації системи планування розвитку підприємства.

1. Одним з основних напрямків вдосконалення системи планування розвитку підприємства можна вважати застосування бюджетування.

Бюджетування можна визначити як процес розробки оптимальних напрямків використання доходів і формування витрат підприємства в процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності і розрахований на певний термін часу. При цьому бюджетування охоплює розробку, організацію здійснення та контроль за виконанням бюджетів.

Бюджет – це фінансовий план економічних та господарських заходів. Бюджет допомагає планувати діяльність та аналізувати ефективність роботи та отримання прибутку в окремих виробничих підрозділах.

Орієнтовна структура загального бюджету ТОВ «Кіровоградхліб 2014» наведена на рис.3.1.

Загальний бюджет - скоординований за всіма підрозділами та функціями план роботи підприємства в цілому, який об'єднує операційний та фінансовий бюджети, а також характеризує інформаційний потік для прийняття і контролю управлінських рішень у сфері фінансового планування.

Операційний бюджет - система бюджетів, що характеризують доходи та витрати за операціями, які плануються на поточний період для окремого виду продукції чи окремого підрозділу організації. Складання загального бюджету розпочинається саме з розробки операційного бюджету, першим кроком якого є бюджет продажів. Метою та кінцевим етапом процесу складання операційного бюджету є бюджет прибутків та збитків.

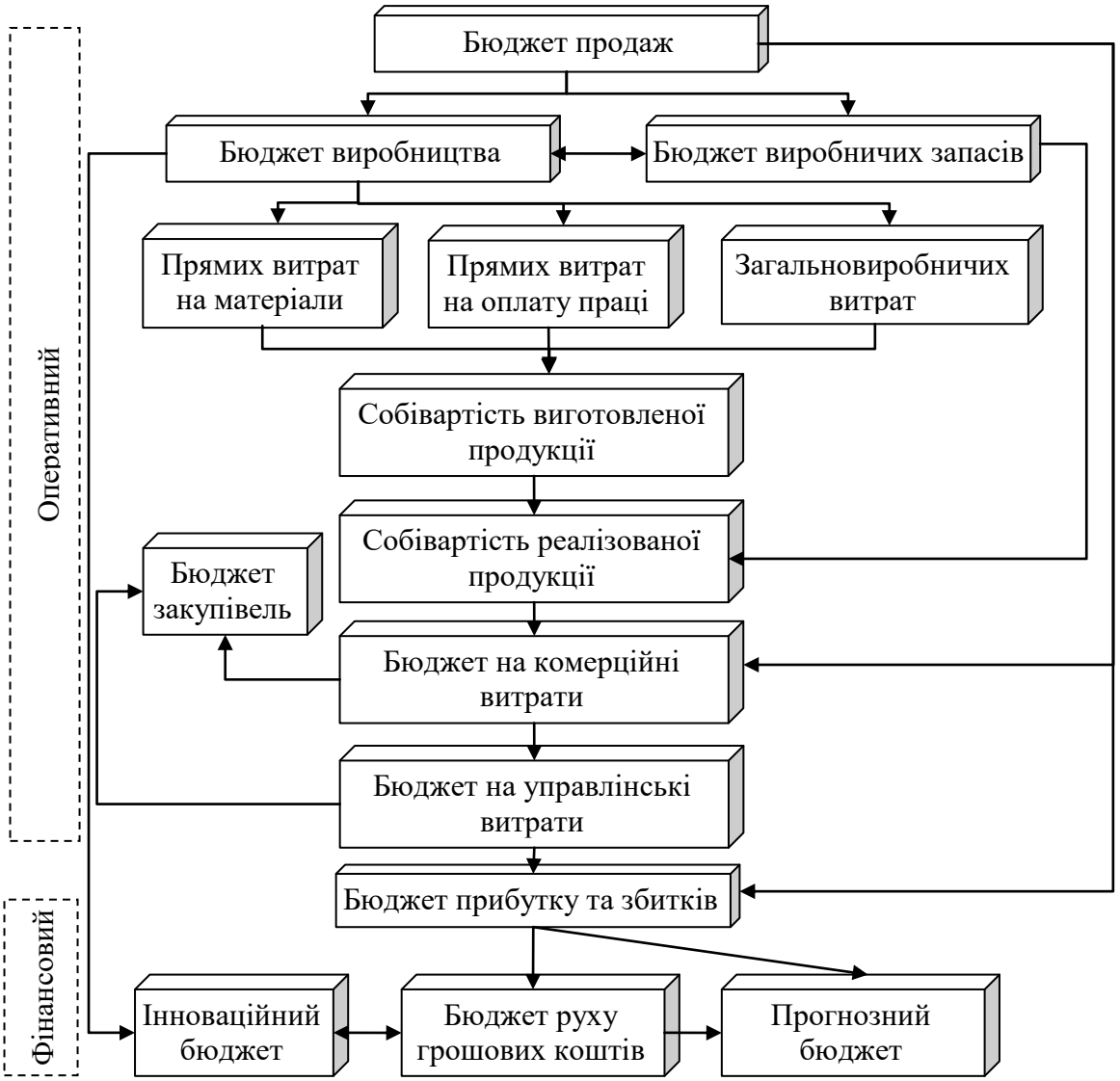


Рисунок 3.1 – Запропонована структура загального бюджету ТОВ «Кіровоградхліб 2014».

Фінансовий бюджет - план, в якому відображаються обсяг та структура можливих джерел коштів та напрямки їх використання. Фінансовий бюджет складається з урахуванням інформації, що міститься у бюджеті прибутків та збитків.

Якщо результати оперативної експертної діагностики, а саме аналізу фінансово-майнового стану, свідчать про деяке погіршення платоспроможності та ділової активності підприємства, доцільно здійснювати оперативне бюджетування у повному обсязі.

Так, розробка бюджету продажів дозволить спрогнозувати збут за видами продукції в натуральному та вартісному вираженні; розробка бюджетів комерційних витрат та управлінських витрат дозволить визначити витрати, пов'язані зі збутом продукції, маркетинговою діяльністю, заробітною платою адміністративного апарату та отриманням послуг від сторонніх організацій. На підставі розроблених операційних бюджетів складається бюджет прибутків та збитків, який акумулює всю інформацію з вищезазначених бюджетів і визначає очікуваний рівень прибутку підприємства, і, таким чином, ще на даному етапі планування можна буде визначити вплив факторів на величину прибутку за окремими центрами відповідальності.

З урахуванням інформації, яка міститься в бюджеті прибутків та збитків, здійснюється фінансове бюджетування. Розробляються: бюджет грошових потоків (визначається величина грошових надходжень та платежів, а також час їх фактичного здійснення), бюджет капітальних вкладень (визначається вартість активів, що передбачається придбати чи побудувати, строки здійснення) та прогнозний баланс (характеризує зміни у фінансово-майновому становищі підприємства за умови виконання запланованих у попередніх бюджетах фінансових і господарських операцій).

Аналіз показників виконання бюджетів дозволить керівництву своєчасно реагувати на негативні ознаки діяльності підприємства.

З метою розробки прогнозного річного бюджету рекомендується використовувати у якості вихідних даних:

- прогноз грошової виручки від реалізації продукції;
- узагальнені данні про постійні витрати підприємства з розподілом їх по основних видах продукції. Попередній розподіл постійних витрат по видам продукції дозволяє більш об’єктивно оцінити її рентабельність;
- данні про змінні витрати по кожному виду продукції;
- прогноз питомої ваги бартеру та взаємозаліків в обсязі реалізованої продукції;

- прогноз податкових виплат, банківських кредитів (якщо планується їх отримання) та можливості їх повернення;
- данні по основним виробничим та резервним фондам підприємства.

Формування сукупного бюджету може виконуватися безпосередньо економічною службою підприємства. Відповідальні за виконання даного виду робіт назначаються керівником підприємства згідно наказу.

З метою організації системи бюджетування на підприємстві рекомендується виділити три центри відповідальності (центри прийняття управлінських рішень) (надалі ЦВ):

- ЦВ по доходах включає управління маркетингу та комерційне управління (на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» даними центрами відповідальності повинні виступати маркетинговий відділ (торговий відділ) та керівництво підприємства);
- ЦВ по витратах включає управління виробництвом та управління технічного забезпечення і ремонту (на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» даними центрами відповідальності будуть виробничі підрозділи та транспортний відділ);
- ЦВ по прибутку включає управління фінансами та економікою (на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» - економічний та плановий відділи).

Чітке виділення центрів відповідальності дозволить більш ефективно впроваджувати наскрізну систему фінансового планування на підприємстві.

2. Однією з останніх тенденцій в бізнес-плануванні є звернення уваги на якість обслуговування кінцевих споживачів продукції. Для того, щоб мати успіх, виробники повинні розробляти нові технології та бізнес-процеси, які б дозволили їм задовольняти індивідуальні споживацькі потреби та очікування, відповідати на ці потреби товарами та послугами, які представляють унікальну цінність для кожного покупця. Виробники повинні здійснювати часткову зміну в стратегії та інтегрувати покупця до центру процесу планування діяльності організації. Інтеграція покупця з ключовими бізнес-процесами організації змінює її стратегію та реалізацію цієї стратегії, що потребує нової моделі управління діяльністю: планування ресурсів, що синхронізується з покупцем.

З посиленням процесу становлення ринкових відносин в Україні основним завданням промислових підприємств стає забезпечення своєчасного постачання та обробки необхідної кількості ресурсів, що відповідають усім вимогам за якістю з мінімальними витратами часу й засобів. Складське господарство, запаси, транспорт, планування виробництва, обробка замовлення та інші підсистеми залежать одні від інших. Спроби мінімізувати витрати якогось окремого виду діяльності без урахування цього взаємозалежного впливу можуть призвести до підвищення загальних витрат під час організації матеріалопотоку. Тому необхідним є проведення аналізу діяльності виробничої системи з урахуванням загальних витрат.

Недоліком системи управління та планування на ТОВ «Кіровоградхліб 2014» є відсутність матеріально-технічного планування, тобто управління матеріальними потоками.

Найдоречнішою для комплексного аналізу матеріалопотоків та інформаційних потоків, що їх супроводжують, буде концепція логістики, яка є загальною стратегією господарської діяльності, засобом конкурентної боротьби; стратегією оптимізації матеріальних та інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і забезпечення конкурентоспроможності, що перекриває кілька окремих галузей діяльності.

Сучасна версія цих стандартів називається MRP-II – планування ресурсів підприємства. Методи MRP-II є еволюційними, вони дозволяють підприємству найбільш ефективніше адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища. В даному випадку акцент робиться на формуванні збалансованого за ресурсами плану, який дозволяє виконати збутові замовлення, наскрізне планування і диспетчеризацію виробництва, підтримку мінімального рівня запасів та скорочення циклів виготовлення продукції, безперервний контроль за витратами та собівартістю продукції.

Необхідність планування зумовлена тим, що основна маса затримок у процесі виробництва пов'язана з запізненням надходження окремих матеріальних ресурсів, в результаті чого, зазвичай, паралельно зі зменшенням

ефективності виробництва, на складах виникає надлишок матеріалів, що надійшли в строк або раніше запланованого терміну. Крім того, внаслідок порушення балансу надходжень ресурсів, виникають додаткові ускладнення з обліком та відстеженням їх стану в процесі виробництва.

Особливу увагу цьому питанню необхідно приділяти на підприємстві, оскільки матерільни ресурси та сировина, що використовуються у хлібопекарському виробництві мають обмежений термін збереження.

З метою запобігання подібних проблем, була розроблена методологія планування потреб в матеріалах MRP (Material Requirements Planning). Реалізація системи, яка працює за цією методологією, являє собою комп'ютерну програму, що дозволяє оптимально регулювати поставки комплектуючих у виробничий процес, контролюючи запаси на складі та саму технологію виробництва.

Головної задачею MRP є забезпечення гарантії наявності необхідної кількості матеріалів у будь-який момент у рамках строків планування, наряду з можливим зменшенням постійних запасів, а отже й оптимізацією витрат на їх зберігання..

Матеріалами називають всю сировину та матеріали, що йдуть на виготовлення кінцевого продукту.

MRP-система, MRP-програма - комп'ютерна програма, яка працює за алгоритмом, що регламентується MRP-методологією. Як і будь-яка комп'ютерна програма обробляє файли даних (вхідні елементи) та формує на їх основі файли-результати.

Потреба в матеріалі в комп'ютерній MRP-програмі – це кількісна одиниця, яка відображає потребу в замовленні даного матеріалу, що виникла в деякий момент часу протягом періоду планування. Необхідно відрізняти поняття повної потреби в матеріалі, яка відображає ту кількість, яку необхідно запустити у виробництво, та чисту потребу, при обчисленні якої враховується наявність всіх страхових та зарезервованих запасів даного матеріалу.

Замовлення в системі автоматично створюється при виникненні відмінної від нуля чистої потреби.

Процес планування включає в себе функції автоматичного створення проектів замовлень на закупівлю та/або внутрішнє виробництво необхідних матеріалів.

Основна мета MRP-системи формування, контроль та при необхідності зміна дати надходження замовлення таким чином, щоб всі матеріали, що необхідні для виробництва надходили одночасно.

На практиці сучасна MRP-система – це комп'ютерна програма, яка логічно може бути представлена за допомогою діаграми, що приведена на рисунку 3.2.

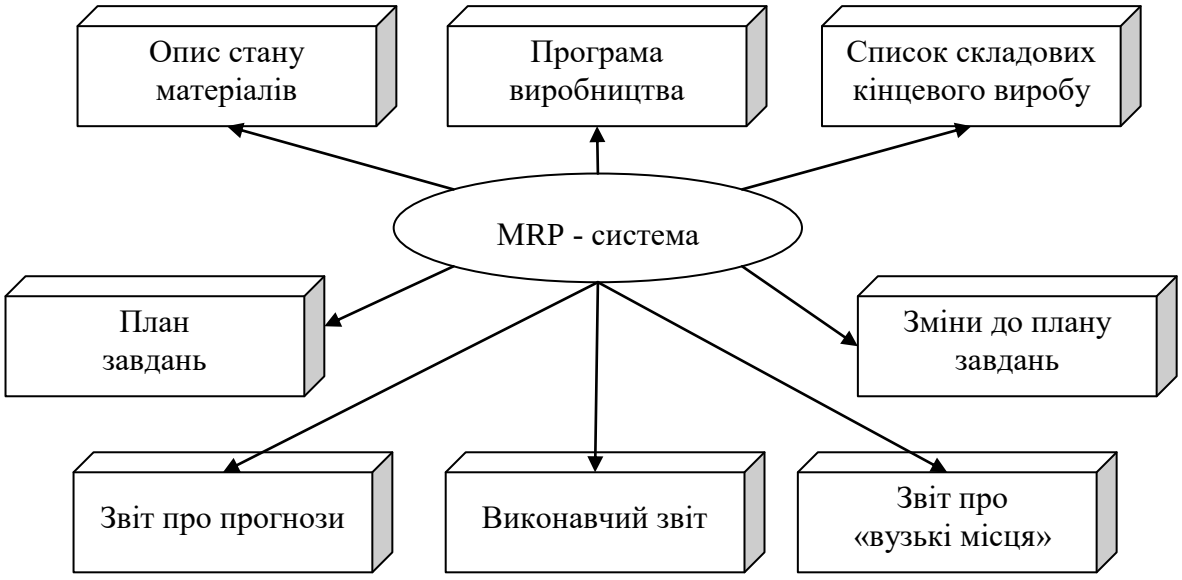


Рисунок 3.2 – Вхідні елементи та результати роботи MRP- системи.

На рисунку зображені основні інформаційні елементи MRP-системи. Отже, охарактеризуємо основні вхідні елементи системи.

Опис стану матеріалів (Inventory Status File) є основним вхідним елементом MRP-програми. У ньому повинні бути відображена максимально повна інформація про всі матеріали, що необхідні для виробництва кінцевого продукту. В цьому елементі повинен бути вказаний статус кожного матеріалу, який визначає, чи є він на руках, на складі, у поточних запасах чи його замовлення тільки планується, а також опис його запасів, розташування, ціни,

можливих затримок у постачанні, реквізитів постачальників. Інформація за всіма вищезазначеними позиціями повинна бути закладена окремо по кожному матеріалу, що бере участь у виробничому процесі.

Програма виробництва (Master Production Schedule) – це оптимізаційний графік розподілу часу для виробництва необхідної партії готової продукції за плановий період часу або діапазон періодів. Для цього спочатку створюється пробна програма виробництва, що згодом тестується щодо виконання додатково прогоном через CRP-систему (Capacity Requirements Planning), яка визначає, чи достатньо виробничих потужностей для її реалізації. Якщо виробнича програма визнана як така, яку можна виконати, то вона автоматично формується в основну і становиться вхідним елементом MRP-системи. Це необхідно тому, що рамки вимог до виробничих ресурсів є прозорими для MRP-системи, яка формує на основі виробничої програми графік виникнення потреб у матеріалах. Однак, у випадку недоступності деяких матеріалів, або неможливості виконання плану замовлень необхідного для підтримки виробничої програми, яка реалізується з точки зору CRP, MRP-система в свою чергу вказує на необхідність внесення до неї корегування.

Список складових кінцевого виробу (Bill of Material file) – це список матеріалів та їх кількість, що необхідно для виробництва кінцевого продукту. Таким чином, кожен кінцевий продукт має свій перелік складових. Крім того, тут міститься опис структури кінцевого продукту, тобто він містить в собі повну інформацію щодо технології його виробництва.

Для ТОВ «Кіровоградхліб 2014» - це рецептурні дані по виготовленню відповідних хлібобулочних та кондитерських виробів.

Надзвичайно важливо підтримувати точність всіх записів в цьому елементі і відповідно корегувати їх всякий раз при внесенні змін в структуру і/або технологію виробництва кінцевого продукту.

Кожен вищезазначених вхідних елементів - це комп'ютерний файл даних, що використовується MRP-програмою. Сьогодні MRP-системи реалізовані на самих різноманітних апаратних платформах та включені як модулі до більшості

фінансово-економічних систем. В даній роботі ми не будемо зупинятися на технічному аспекті питання та перейдемо до опису логічних кроків роботи MRP-програми.

Цикл її роботи складається з наступних основних етапів, які необхідно виконати:

• перш за все MRP-система, аналізуючи прийняту програму виробництва, визначає оптимальний графік виробництва на запланований період;

• потім, матеріали, що не включені до виробничої програми, але присутні у поточних замовленнях, включаються до планування як окремий пункт;

• на цьому етапі, на основі затвердженої програми виробництва та замовлень на комплектуючі, не включених до неї, для кожного окремо взятого матеріалу обчислюється повна потреба у відповідності до переліку складових кінцевого продукту;

• потім, на основі повної потреби, враховуючи поточний статус матеріалу, для кожного періоду часу та для кожного матеріалу обчислюється чиста потреба, за вказаною формулою. Якщо чиста потреба в матеріалі більше нуля, то системою автоматично створюється замовлення на матеріал;

• і нарешті, усі замовлення створенні раніше поточного періоду планування, розглядаються, і до них, при необхідності, вносяться зміни, для того, щоб попередити передвчасні поставки та затримки постачання від постачальників. Таким чином, в результаті роботи MRP-програми відбуваються деякі зміни в існуючих замовленнях та, при необхідності, створюються нові для забезпечення оптимальної динаміки ходу виробничого процесу.

В результаті роботи MRP-програми створюється план замовлень на кожен окремний матеріал на весь строк планування, забезпечення виконання якого необхідно для підтримки програми виробництва.

Основними результатами MRP-системи є:

• ***план замовлень,*** який визначає яка кількість кожного матеріалу повинна бути замовлена на кожний період часу протягом строку планування. План замовлень - це керівництво для подальшої роботи з постачальниками і, зокрема,

він визначає виробничу програму для внутрішнього виробництва батіальних запасів, якщо таке є в наявності.

• ***зміни до плану замовлень*** - це модифікації до раніше запланованих замовлень. Деякі замовлення можуть бути відміне.іі, змінені або затримані, а також перенесені на інший період. MRP-система також формує деякі другорядні результати у вигляді звітів, метою яких є звернення уваги на «вузькі місця» протягом планового періоду, тобто ті проміжки часу, коли необхідно впровадити додатковий контроль за поточними замовленнями, а також для того, щоб своєчасно повідомити про можливі системні помилки, що виникли в результаті роботи програми. Таким чином, MRP-система формує наступні додаткові результати-звіти:

• ***звіт про «вузькі місця»*** планування призначений для того, щоб заздалегідь проінформувати користувача про проміжки часу протягом строку планування, які потребують особливої уваги, і в які можливе виникнення необхідності зовнішнього управлінського втручання.

Таким прикладом для ТОВ «Кіровоградхліб 2014» виступає сезонне виробництво борошна, критичний термін використання сировини та її надлишки на складі та ін.;

• ***виконавчий звіт*** є основним індикатором правильності роботи MRP-системи і має на меті оповіщати користувача про критичні ситуації, що виникли у процесі планування, таких, наприклад, як повне використання страхових запасів по окремим видам матеріальних ресурсів, а також про всі системні помилки, що виникли в процесі роботи MRP-програми;

• ***звіт про прогнози*** – це інформація, що використовується для складання прогнозів щодо можливої майбутньої зміни обсягів та характеристик продукції, що випускається, яка отримана в результаті аналізу поточного ходу виробничого процесу та звітів про продажі. Також звіт про прогнози можна використовувати для довгострокового планування потреб у матеріалах.

Планування виробничих потужностей за допомогою CRP-системи. Система планування виробничих потужностей за методологією CRP

застосовується для перевірки пробної програми виробництва (мається на увазі розроблена планова виробнича програма ТОВ «Кіровоградхліб 2014») , що створюється у відповідності з прогнозами попиту на продукцію, та можливість її здійснення виробничими потужностями, які є в наявності. В процесі роботи CRP-системи розробляється план розподілу виробничих потужностей для обробки кожного конкретного циклу виробництва протягом періоду, що планується. Також встановлюється технологічний план послідовності виробничих процедур і, у відповідності до пробної програми виробництва, визначається ступінь завантаження кожної виробничої одиниці на строк планування.

Дані розрахунки здійснюються по кожній окремій виробничій одиниці.

Якщо після циклу роботи CRP-модуля програма виробництва визнається як така, що її можна реально здійснити, то вона автоматично підтверджується і становиться основною для MRP-системи. В іншому випадку до неї вносяться зміни, і вона підлягає повторному тестуванню за допомогою CRP-модуля. У подальшому еволюційному розвитку систем планування виробництва вони стали являти собою інтеграцію багатьох окремих модулів, які, взаємодіючи, збільшують гнучкість системи в цілому.

Структура і основні принципи роботи систем стандарту MRP-II. На будь-якому виробничому підприємстві існує набір стандартних принципів планування, контролю та управління функціональними елементами. Такими елементами є виробничі цехи, функціональні підрозділи, апарат керівництва та ін. На основі цих принципів і створюється замкнута логічна система, яка дозволяє відповідати на наступні питання: «Що ми збираємося виробляти?»; «Що для цього потрібно?»; «Що ми маємо на даний момент?»; «Що ми маємо отримати у підсумку?».

Однією із основ ефективної діяльності будь-якого підприємства є правильно поставлена система планування. Ця система планування повинна чітко відповідати на питання: «Що нам конкретно необхідно в той чи інший момент часу в майбутньому?». Для цього вона повинна планувати потреби у

матеріалах, виробничі потужності, фінансові потоки, складські приміщення та ін., звертаючи увагу на поточний план виробництва продукції (чи послуг) на підприємстві.

Таким чином, MRP-II-система, що пропонується для використання на ТОВ «Кіровоградхліб 2014», повинна складатися з наступних функціональних модулів:

- планування розвитку бізнесу (складання та корегування бізнес-плану);
- планування діяльності підприємства;
- планування продаж;
- планування потреб у сировині та матеріалах;
- планування виробничих потужностей;
- планування закупівлі;
- виконання плану виробничих потужностей;
- виконання плану потреб у матеріалах;
- здійснення зворотного зв'язку.

Схематичний план роботи MRP-II-системи приведено на рисунку 3.3.

Модуль планування розвитку бізнесу визначає місію кампанії: її нішу на ринку, оцінку та визначення прибутку, фінансові ресурси. Фактично, він стверджує, в умовних фінансових одиницях, що компанія збирається виробити та продати, й оцінює, скільки коштів необхідно інвестувати в розробку та розвиток продукту, для того щоб вийти на запланований рівень прибутку. Таким чином, вихідним елементом цього модуля є бізнес-план.

Модуль планування продажів оцінює (зазвичай в одиницях готового виробу), яким повинен бути обсяг та динаміка продаж, щоб був виконаний встановлений бізнес-план. Зміна плану продажів призводить до змін у результатах інших модулів.

Модуль планування виробництва затверджує план виробництва всіх видів готових виробів та їх характеристики. Для кожного виду виробу у межах лінії продукції, що виготовляється, існує своя власна програма виробництва. Таким

чином, сукупність виробничих програм для всіх видів виробів, що виготовляються, являє собою виробничий план підприємства в цілому.

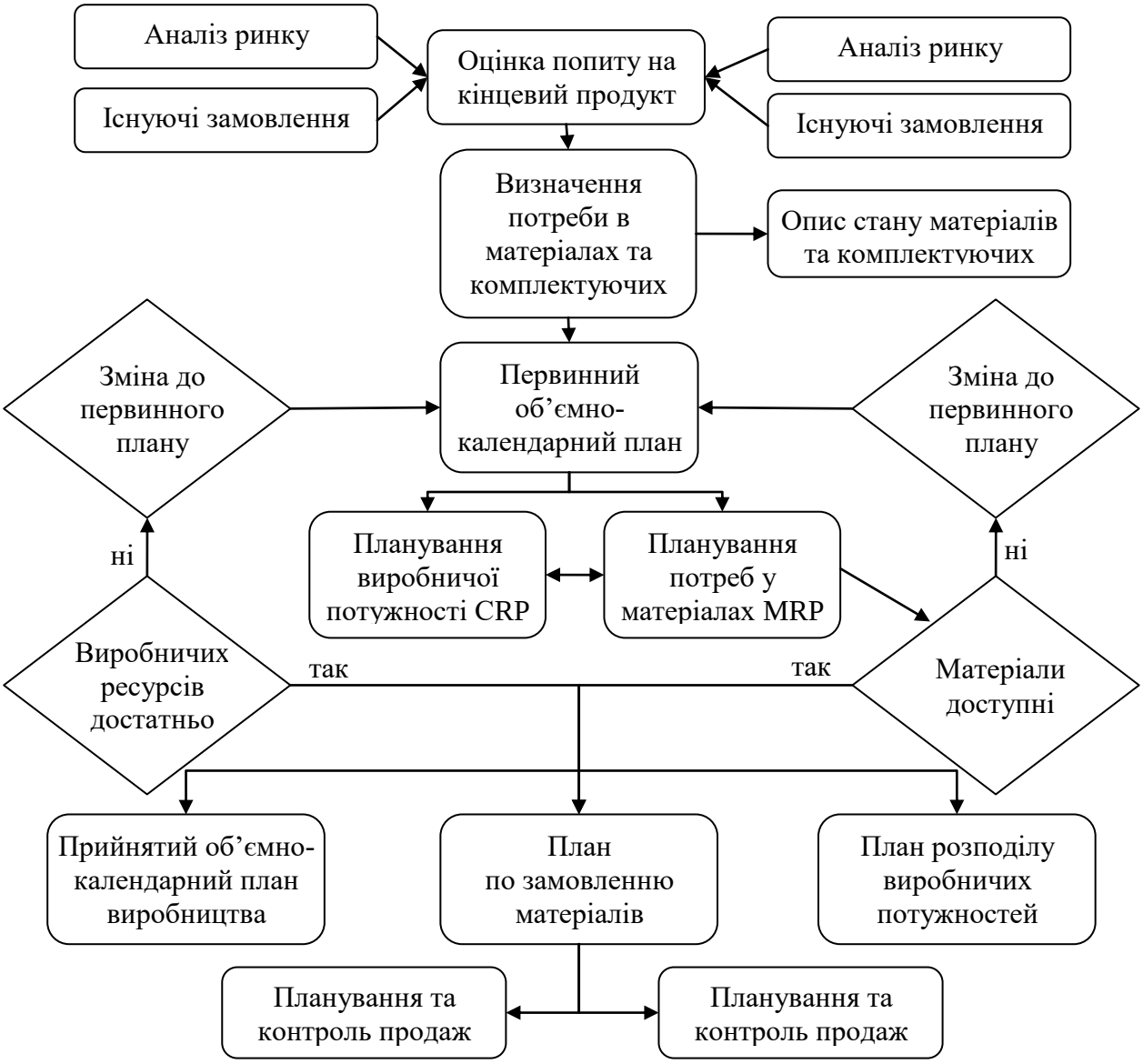


Рисунок 3.3 – Схема роботи MRP системи на ТОВ «Кіровоградхліб 2014»

Модуль планування потреб у матеріалах (або видах послуг) на основі виробничої програми для кожного виду готового виробу визначає необхідний розклад закупівлі та/або внутрішнього виробництва всіх матеріалів комплектуючих цього виробу, й, відповідно, їх зборку.

Модуль планування виробничих потужностей перетворює план виробництва у кінцеві одиниці завантаження робочих потужностей (станків, робочих, лабораторій та ін.).

Модуль зворотного зв'язку дозволяє обговорювати та вирішувати проблеми, що виникають з постачальниками комплектуючих матеріалів, дилерами та партнерами. Тим самим, цей модуль власно кажучи й реалізує відомий «принцип замкнутої петлі» (Closed loop principle) в системі. Зворотний зв'язок особливо важливий при зміні окремих планів, що виявилися невиконаними та підлягають перегляду.

Механізм роботи MRP-II-системи на ТОВ «Кіровоградхліб 2014». Логіка роботи MRP-II системи достатньо проста.

Першим етапом є складання плану діяльності підприємства. Для цього, спочатку визначають виробничу програму.

При визначенні плану діяльності, беруть до уваги наступні фактори:

• поточний інвентарний запас на складі;

• визначення необхідної кількості інвентарного запасу на складі, що підтримується в той чи інший момент часу протягом всього періоду планування;

• прогнози продажів продукції на запланований період.

Приклад типового плану діяльності підприємства наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Типового плану діяльності підприємства

Дата		План продажів, тони	План виробництва, тони	Обсяг запасів, тони
31.01.22	План	440	442,5	2,5
	Факт	415	430	15
28.02.22	План	450	453	5,5
	Факт	455	460	20
31.03.22	План	503	502,5	5,0
	Факт	520	510	10

План виробництва розробляється по кожній окремій одиниці продукції та по загальному обсягу, у натуральному та грошовому виразі.

Повний бізнес-план на виробничому підприємстві включає також витрати на нові розробки та розвиток, а також деякі інші витрати, що напряму не пов'язані з виробництвом та продажами

З точки зору MRP-II-системи, план діяльності та бізнес-план не є незалежними, і кожен раз, при обновленні плану діяльності, вносяться зміни й у бізнес-план. На основі головної програми виробництва («Що ми збираємося виробляти?»), MRP-II-система складає інвентарний список матеріалів («Що для цього необхідно?») і, порівнюючи його з інвентарними запасами, які є в наявності (на складі чи в позиції активних запасів – «Що ми маємо в даний момент?»), визначається потреба в матеріалах («Що ми маємо придбати?»).

В таблиці 3.2 наведено список сировини та матеріалів, що являє собою приклад інвентарного списку матеріалів для виробництва окремого виду продукції (наприклад 1 т хліба).

Таблиця 3.2 – Приклад інвентарного списку матеріалів для виготовлення 1 тони хліба

Інвентарний номер	Найменування матеріалу та сировини	Кількість, кг
7898	Борошно пшеничне, в/г	758,2
6787	Дріжджі пресовані	30,3
6776	Сіль	15,2
7879	Сахар	15,2
7895	Маргарин	9
5671	Покращував смаку	5,3

Такий інвентарний список складається на кожен вид продукції.

На основі інвентарних списків відбувається планування потреб у матеріалах.

Мета цього модуля – так спланувати постачання всіх матеріалів, щоб виключити простої виробництва та мінімізувати запаси на складі. Скорочення запасів матеріалів, крім очевидного розвантаження складів та скорочення витрат на збереження дає деякі переваги, головною з яких є мінімізація заморожених коштів, що вкладені у закупівлю матеріалів та оптимізація термінів їх збереження.

Планування потреб у виробничих потужностях (CRP). Для того щоб виробничу програму можна було реалізувати, необхідно, щоб наявні виробничі

потужності змогли б обробити ту кількість сировини та матеріалів-комплектуючих, яка передбачена планом замовлень, що складений за допомогою MRP-модуля, та виготовити із них готові вироби.

MRP-план є основним вихідним елементом модуля планування потреб у виробничих потужностях (CRP-модуля). Іншим важливим елементом є технологічна схема виготовлення кінцевого готового виробу.

Результатом роботи CRP-модуля є план потреб у виробничих потужностях. Цей план визначає, яку кількість стандартних годин повинна працювати кожна виробнича одиниця для того, щоб опрацювати необхідну кількість матеріалів.

Технологія виробництва окремого виду продукції представляється у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Технологічна схема виготовлення готового продукту (хлібопекарські вироби)

Шаг	Назва роботи	Назва виробничої одиниці	Кількість робочих годин
1	Підготовка сировини (змішування, розчин тощо	Відповідний вид обладнання	Тривалість виконання роботи
2	Приготування тіста	Тістомішалки	Тривалість виконання роботи в залежності від виду продукції
3	Формування тіста (нарізка, розставання тощо)	Відповідний вид обладнання	Тривалість виконання відповідного виду робіт
4	Випічка	Піч відповідної марки	Тривалість випічки (15-60 хвилин) взалежності від виду продукції
5	Охолодження та сортування продукції	Обладнання	Тривалість операції

Така схема розробляється на кожен вид продукції.

Також важливо зазначити, що модулі MRP-II-системи є чітко й одностайно взаємопов'язаними (lock step principle). Це в свою чергу означає той факт, що в будь-якому випадку, якщо потреби у матеріалах (MRP-план, що є наслідком створеної програми виробництва MPS) не можуть бути задоволені ні за рахунок внутрішнього виробництва, ні за рахунок закупівлі на стороні, до плану виробництва повинні бути внесені зміни. Однак подібні випадки повинні бути виключенням. Однією з основних задач є створення успішного виробничого плану з самого початку.

Таким чином, підкреслимо ще раз: якщо в результаті роботи CRP-модуля встановлено, що MRP-план є нездійсненним, то виробнича програма (MPS) повинна бути переглянута, більш того, ймовірно, необхідно переглянути весь план діяльності. Однак важливо усвідомити, що такий шаг повинен бути зроблений у самому крайньому випадку, тому що плановик, що працює з CRP-системою повинен бути компетентним і сам усвідомлювати виробничі можливості свого підприємства, розуміючи, що завдання комп'ютеру - лише оптимально розподіляти навантаження виробничих потужностей на період планування. Тим самим, плановик повинен намагатися визначити та оскаржити заздалегідь нездійснений MRP-план, до відправлення його в CRP-систему, або знайти шлях для розширення виробничих потужностей до необхідного рівня.

Контроль за виконанням виробничого плану по прибутковості та споживанню ресурсів. У той момент, коли визначено, що план потреб у виробничих потужностях може бути реалізований, починає функціонувати контроль підтримки встановленої прибутковості. Для цього протягом всього строку планування системою регулярно створюються звіти щодо прибутковості.. Встановлений період створення звіту - 1 тиждень.

Таблиця 3.4. – Приклад контрольного звіту щодо прибутковості виробництва продукції на ТОВ «Кіровоградхліб 2014»

Контрольний звіт для виробничої одиниці (цеху). Дата звіту 23.05.2022 Одиниця виміру – стандартна година роботи				
Дата	02.05.2022	09.05.2022	16.05.2022	23.05.2022
План	504	504	504	504
Факт	480	475	490	
Відхилення	-24	-53	-67	

Із наведеного прикладу контрольного звіту видно, що відхилення реального темпу виробництва від виробничого плану у сумі склало 67 годин.

Для адекватної роботи системи необхідно визначити величину припустимого відхилення від плану виробництва. Наприклад, величина припустимого відхилення становитиме 25 годин.

В той момент, коли величина реального відхилення перевищує задану величину, система сигналізує про необхідність негайного втручання до роботи даної виробничої одиниці та прийнятті заходів щодо підвищення її прибутковості, аж до виходу її на плановий рівень. Такими заходами можуть бути залучення додаткових робітників, припустиме збільшення загальної тривалості її роботи та ін.

Окрім контрольних звітів прибутковості, для кожної виробничої одиниці існують контрольні звіти споживання матеріалів-комплектуючих. Ці звіти існують для швидкого визначення ситуації, коли та чи інша виробнича одиниця не розвиває планової потужності через недостатнє оснащення матеріалами. Контрольний звіт споживання зовнішньо абсолютно ідентичний зі звітом, який зображено в попередній таблиці, тільки замість співвідношення планових та реальних годин роботи в ньому відображається різниця між реальним та плановим споживанням матеріалів виробничою одиницею, що розглядається.

Ще одним необхідним документом, що регулярно (як правило, щоденно) створюється MRP-II-системою є список операцій.

Списки операцій зазвичай формуються на початку дня та передаються (чи пересилаються) майстрам відповідних виробничих цехів. В цих документах відображена послідовність проведення робочих операцій над сировиною та комплектуючими матеріалами по кожній виробничій одиниці та їх тривалість. Списки операцій дозволяють кожному майстру отримувати актуальну інформацію і фактично роблять його частиною MRP-II-системи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Приклад списку операцій на виготовлення хлібобулочних виробів.

Список операцій для виробничої одиниці (дільниці, цеху) на 23.05.2022				
Номер замовлення матеріалу	Інвентарний номер матеріалу	Кількість матеріалу, тони	Дата обробки за планом виробництва	Кількість годин обробки
17678	7898	18,68	25.05.2022	1
16789	6787	0,75	25.05.2022	1
35241	6776	0,37	25.05.2022	1
45782	7879	0,37	25.05.2022	1
52548	7895	0,22	25.05.2022	1
75681	5671	0,13	25.05.2022	1

Зворотний зв'язок і його роль в MRP-11-системі. Важливо звернути увагу на функції зворотного зв'язку в системі MRPII-системі. Наприклад, якщо постачальники не здатні поставити матеріали в оговорені строки, вони повинні надіслати звіт про затримки, відразу, як тільки вони дізнаються про ці проблеми. Зазвичай, стандартна компанія має велику кількість прострочених замовлень з постачальниками. Але, як правило, дати цих замовлень не відображають в достатній мірі дати реальної потреби в цих матеріалах. На підприємствах же, що управляються системами класу MRP-II, дати постачання є максимально наближеними до часу реальної потреби у матеріалах, що поставляються. Тому надзвичайно важливо заздалегідь проінформувати систему про можливі проблеми з замовленнями. В цьому випадку система повинна згенерувати новий план роботи виробничих потужностей, у відповідності з новим планом замовлень. В деяких випадках, коли затримка замовлень не є винятком, в MRP-II-системі задаються обсяги мінімального запасу «ненадійних» матеріалів, що підтримуються на складі.

Сьогодні системи класу MRP-II все частіше входять у життя великих та середніх виробничих організацій. Основною та ефективною рисою цих систем є можливість планування потреб підприємства на короткі проміжки часу (тижні та навіть дні) та здійснювати зворотній зв'язок (наприклад, автоматично змінювати раніше побудовані плани виробництва при збоях постачання або несправності обладнання), вносячи у систему дані про проблеми в реальному часі.

Алгоритм роботи MRP-II-системи націлений на внутрішнє моделювання всієї області діяльності підприємства. Його основна мета - враховувати та за допомогою комп'ютера аналізувати всі внутрішньокомерційні та внутрішньовиробничі події: всі ті, що відбуваються в даний момент та всі ті, що заплановані на майбутнє. Як тільки у виробництві допущений брак, як тільки змінена програма виробництва, як тільки у виробництві затверджені нові технологічні вимоги, MRP-II-система миттєво реагує на зміни, що відбулися, вказуючи на ті проблеми, які можуть бути результатом цього та визначає, які

зміни потрібно внести до виробничого плану, щоб уникнути цих проблем або звести їх до мінімуму.

Але реально не завжди можливо повністю усунути наслідки того чи іншого збою у виробничому процесі, однак MRP-II-система інформує про них за максимально тривалий проміжок часу, до моменту їхнього виникнення.

Таким чином, передбачаючи можливі проблеми заздалегідь і створюючи керівництву ТОВ «Кіровоградхліб 2014» умови для попереднього аналізу, MRP-II- система є надійним засобом прогнозування та оцінки наслідків внесення тих чи інших змін у виробничий цикл.

3.2. Впровадження системи оптимізаційних планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції.

В успішному вирішенні задач по підвищенню прибутковості діяльності підприємства та оптимізації планових розрахунків першорядним значенням є розробка найбільш важливих питань теорії економічного управління підприємством, своєчасне впровадження методів та принципів в практику управління підприємством.

При визначенні та впровадження шляхів підвищення економічного управління – основна увага приділяється аналізу закономірностей економічного функціонування підприємства.

В основу економічного управління підприємством повинні входити методи, принципи і технологія виявлення та попередження невідповідності деяких елементів господарського механізму підприємства умовам його нормального економічного функціонування.

Можливості досягнення достатньо високого рівня ефективності та доходності підприємства залежать від досконалості методів управління і обраних шляхів стимулювання господарської діяльності.

Таким чином, оволодіння найбільш досконалими методами управління підприємством являється одним з головних напрямків підвищення економічної ефективності виробництва.

Важливими ланками господарського механізму підприємства являються системи їх управління і планування, фінансування і кредитування, економічної оцінки і економічного стимулювання його господарської діяльності.

В наведених системах господарського механізму провідну роль відіграє прийняття обґрунтованих рішень по змінам тих параметрів діяльності підприємства, які можуть бути змінені органами управління підприємства.

Для підвищення ефективності економічного управління підприємством пропонується застосування графічного інструментарію обґрунтування ефективності управлінських рішень з метою оптимізації планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції..

Графічний інструментарій для застосування в технології економічного управління повинен бути багато параметричним та легко вимірюватись.

Для знаходження потрібних для практики рішень наявного спостереження змін економічних параметрів діяльності підприємства рекомендується використовувати графічні моделі Жданова С.А., які дозволяють швидко знаходити значення керованих елементів виробництва продукції: графічну модель відносного прибутку, графічну модель критичного обсягу виробництва продукції, графічну схему залежності меж різних по прибутковості зон від обсягу виготовлення продукції і діапазону відносної ціни, універсальну графічну модель прибутковості (збитковості) в частках до собівартості.

За своєю суттю ці моделі відображають взаємні зв’язки між різними економічними елементами виробництва і збуту продукції (обсягом виготовлення продукції, постійними витратами, змінними витратами, ціною, прибутком).

Це дозволяє враховувати вплив таких факторів як попит на продукцію при плануванні освоєння виробництва нової продукції.

Тобто, перш ніж розглядати питання можливості виробництва та виводу нового продукту на споживчий ринок, необхідно визначитися з оптимальною

ціною на дану продукцію та обсягами її виробництва, при яких підприємстов отримало б найбільший прибуток.

Задаючи обмеження на одні параметри (або їх діапазони), за цими графічними моделями можна визначити значення інших параметрів (або їх діапазони).

Графічна модель відносного прибутку дозволяє показати на графіку основні взаємозв'язки п'яти економічних параметрів виробництва продукції (обсягу випуску продукції, постійних витрат підприємства, змінних витрат на один виріб, ціни прибутку).

Позначимо: р – прибуток при виробництві та реалізації продукції; К – обсяг виробництва продукції; Ц – ціна одиниці продукції; З1 – змінні витрати на одну тону продукції; П – постійні витрати, які відносяться на дану продукцію.

Вираз для прибутку має вигляд:

$$р = К(Ц - З1) - П.$$

Позначимо відносні параметри :

р = Р / З1 - відносний прибуток ;

β = Ц / З1 - відносна ціна одиниці продукції ;

γ = П / З1 - відносні постійні витрати.

Вважаємо за необхідне забезпечити працівників відділу планування комплектом графічних моделей, який включає:

Модель №1 – Універсальна графічна модель беззбиткового обсягу виробництва продукції (рис.3.4.)

Якщо на графіку не має кривої, яка відповідає значенню γ для підприємства, а є криві у декілька раз менше (наприклад, в 10, 100 разів), то в даному випадку використовують значення Кб для γ, меншого, наприклад, в 10 раз, і отримати потрібне значення Кб шляхом множення знятого Кб на число 10.

Перевага готових графіків полягає у тому, що не потрібно здійснювати необхідних розрахунків, а можна практично миттєво отримати результат. При наявності стандартних графічних моделей вирішення управлінської задачі потребує мінімальних витрат часу – не більше 3-5 хвилин.

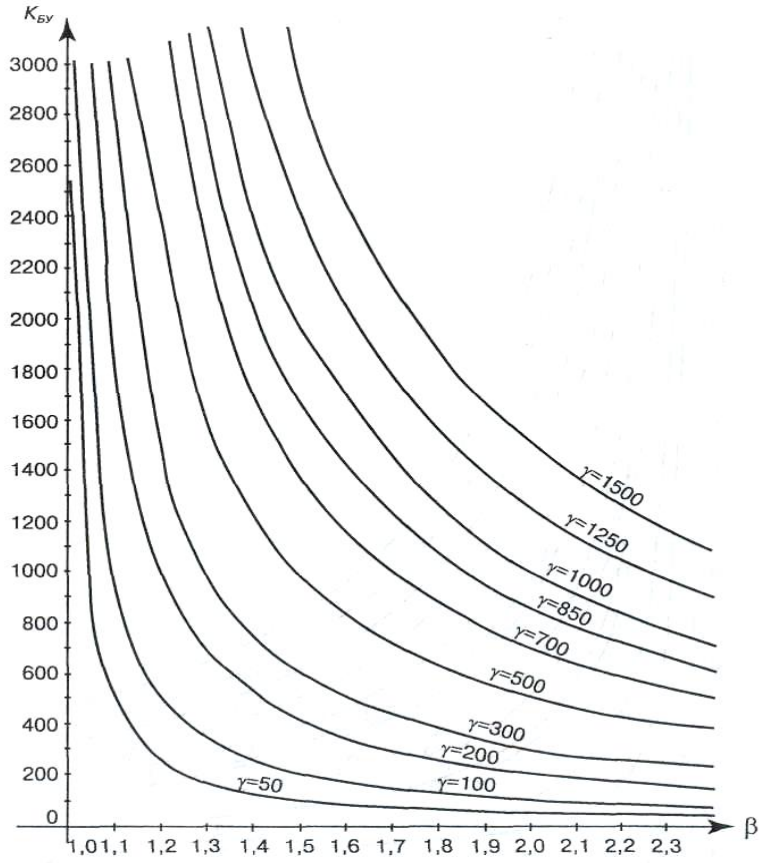


Рисунок 3.4 – Залежність критичного обсягу виробництва Кб від відносної ціни і відносних постійних витрат у діапазоні 5≤γ≤1500.

Розглянемо використання даної моделі на прикладі даних ТОВ «Кіровоградхліб 2014».

При цьому використовуємо наступні дані:

Ціна реалізації однієї буханки хліба становитиме 14 грн., змінні витрати на одиницю продукції становитимуть – 7 грн., повна собівартість продукції становитиме 12 грн. Постійні витрати на весь обсяг виробництва складатимуть 9000 грн. Визначаємо відносні параметри (для виробництва хліба):

р = Р / З1 - відносний прибуток :

$$р = 5 / 7 = 0,71$$

β = Ц / З1 - відносна ціна одиниці продукції :

$$\beta = 14 / 7 = 2$$

γ =П / З1 - відносні постійні витрати:

$$\gamma = 90000/ 7 = 12857.$$

Використовуючи графік, наведений на рис.3.4. визначаємо беззбитковий обсяг виробництва нової продукції:

1. Проводимо лінію паралельну осі У (*Квиг*) з точки 2 на осі Х (β) до перетину з кривою $\gamma = 1500$. Наприклад, це буде точка А.

2. З точки А проводимо перпендикуляр до осі У (Квиг) і знаходимо кількість виготовленої продукції – $Квиг = 1400$ кг

3. Оскільки $12857/1500 = 8{,}57$ розраховуємо необхідну кількість виготовленої продукції: $1400 \times 8{,}57 = 11{,}9$ тон.

Модель №2 – Графічна модель відносного прибутку (рис.3.5)

Дана модель дозволяє визначати зміну прибутку в залежності від зміни ціни продукції, кількості виготовленої продукції та витрат на виробництво.

Наприклад, при відносних постійних витратах підприємства $\gamma = 30$ (припустимо, що $\gamma = 210/7 = 30$) обсяг виробництва менше ніж 30 одиниць продукції приносить підприємству збиток. Обсяг виробництва $K = 40$ одиниць забезпечує підприємству відносний прибуток $\rho = 10$ і відповідно прибуток $\rho = 10 \times 7 = 70$ грн.

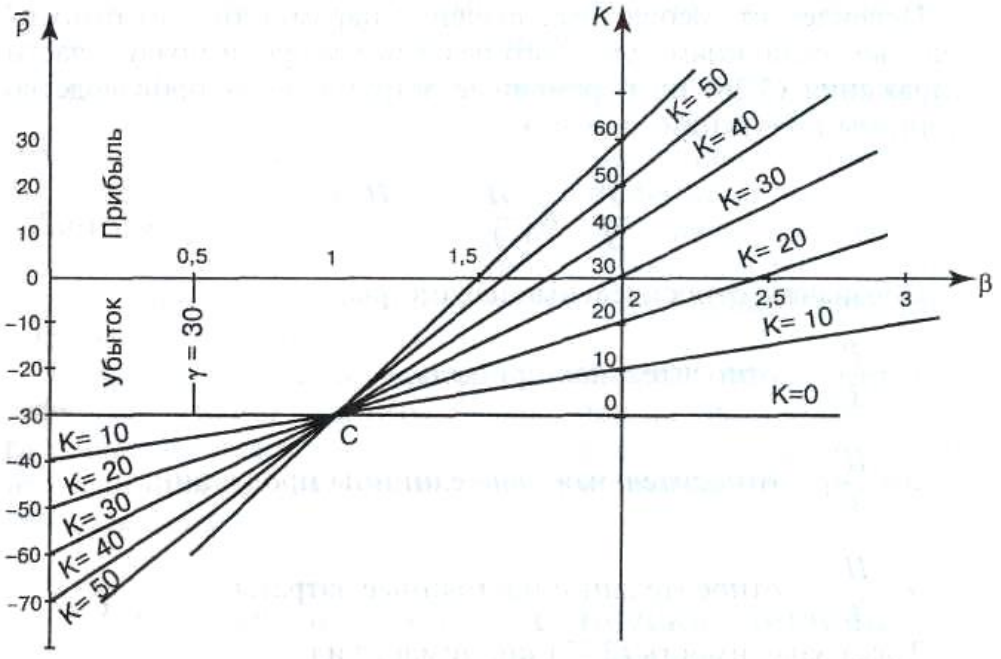


Рисунок 3.5 – Схема графічної моделі відносного прибутку при γ = 30.

Розглянемо на прикладі застосування графічної моделі прибутковості та збитковості (рис.3.6)

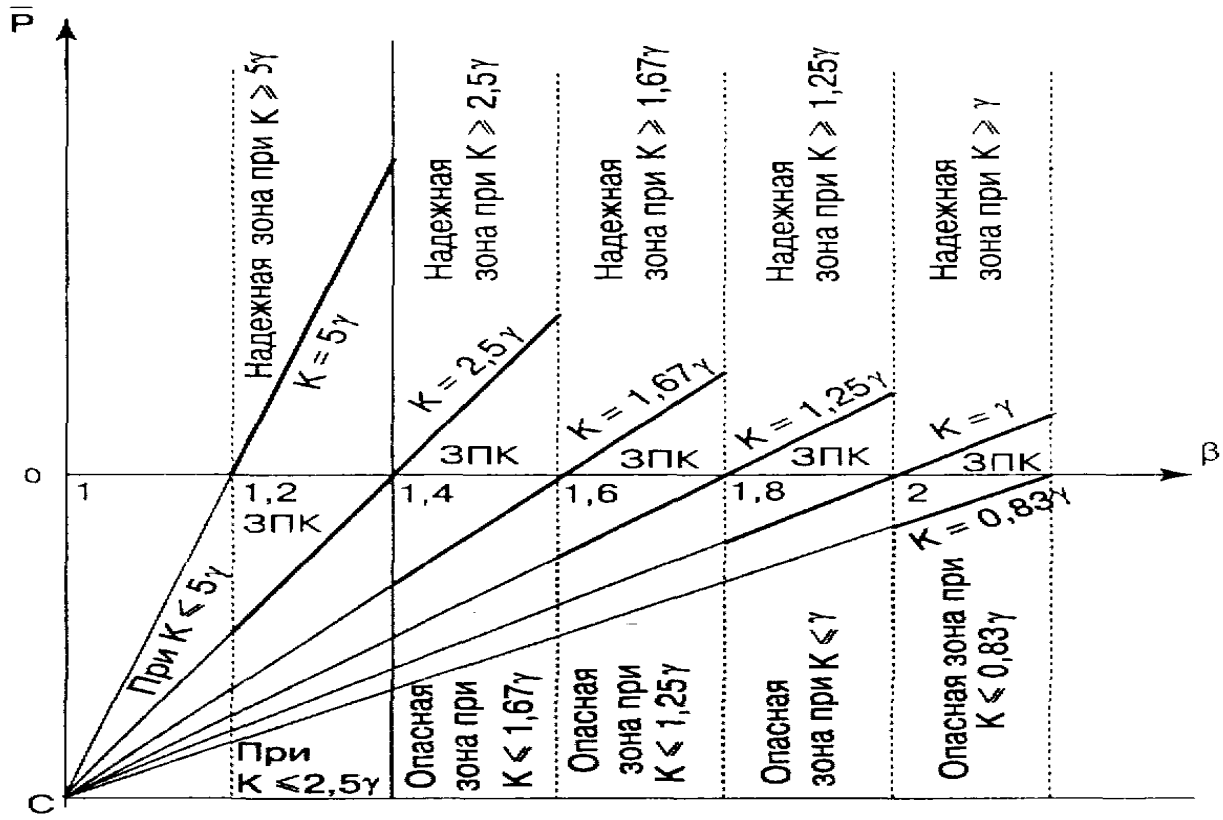


Рисунок 3.6 – Модель зони прибутковості та збитковості з графічним критерієм при $\Delta\beta$=0,2.

У якості прикладу використовуємо дані, щодо виробництва хліба на ТОВ «Кіровоградхліб 2014».

Витрати на виробництво за квартал складають: змінні – 7170 грн на одиницю продукції (1 тона) , постійні – 1034,9 тис.грн. Ціна коливається у діапазоні $15770 \le Ц \le 17210$ грн.

Визначаємо діапазон відносної ціни:

$$\beta = Ц / ЗВ = 15770 / 7170 = 2,2$$

$$\beta = 17210 / 7170 = 2,4$$

Тобто, $2,2 \le \beta \le 2,4$

Визначаємо відносні постійні витрати:

$$\gamma = Н / ЗВ = 1034900 / 7170 = 144,3$$

Визначаємо графічні критерії Кпр гарантованих зон прибутковості та графічні критерії Кзб гарантованих зон збитковості для діапазону $2{,}2 \le \beta \le 2{,}4$

Зона прибутковості:

$$\text{Кпр} \ge 5\gamma = 5 \text{ х } 144{,}3 = 722$$

Зона збитковості:

$$\text{Кзб} \le 2{,}5\gamma = 2{,}5 \text{ х } 144{,}3 = 361$$

Таким чином, гарантований прибуток підприємству дає виробництво та реалізація 722 тон хліба та гарантований збиток підприємство отримає при виробництві 362 тон хліба.

Для забезпечення достатньої суми прибутку підприємством приймається рішення про збільшення обсягів виробництво до 1000 тон.

Відносний прибуток складає:

$$\rho = \text{К}(\beta - 1) - \gamma = 1000(2{,}3 - 1) - 144{,}3 = 1156$$

Абсолютний прибуток:

$$\text{Пр} = 1156 \text{ х } 7170 = 8288{,}5 \text{ тис. грн/квартал.}$$

Так за допомогою даної моделі керівництво підприємства може швидко визначити і прогнозувати зміни прибутку при зменшенні або збільшенні обсягу виробництва продукції, планувати зміни цін, моделювати прибуток.

Дана методика є ефективною при визначенні планових обсяг виробництва, встановлені ціна на нові види продукції.

3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Як свідчать статистичні данні, впровадження бюджетування дозволяє поліпшити фінансові результати діяльності на основі здійснення контролю за ефективним використання ресурсів на 97,8%, поліпшити якість та оперативність прийняття управлінських рішень на 93,5%, поліпшити платоспроможність на основі управління грошовими потоками на 91,2%.

Рекомендується також створити на підприємстві автоматизовану систему бюджетного планування, що дозволить максимально оперативно отримувати

інформацію про виконання бюджету та вносити необхідні коригування до бюджету з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Впровадження на підприємстві системи планування матеріально-технічного забезпечення на основі управління матеріальними потоками - MRP-II-системи – дозволить підприємству оптимізувати витрати на придбання та збереження матеріальних ресурсів.

Скорочення запасів матеріалів, крім очевидного розвантаження складів та скорочення витрат на збереження дає деякі переваги, головною з яких є мінімізація заморожених коштів, що вкладені у закупівлю матеріалів та оптимізація термінів їх збереження.

Основні показники використання запасів ТОВ «Кіровоградхліб 2014» наведені у табл.3.6 і розраховані за даними Балансу підприємства та "Звіту про фінансові результати".

Таблиця 3.6 – Показники використання запасів ВАТ "Кіровоградхліб 2014"

Показники	2021 рік	2022 рік	Зміна в динаміці	Темп росту, %
Коефіцієнт оборотності	9,09	7,05	-2,04	77,6
Середня тривалість одного обороту, дні	40,2	52,2	+12	129,8
Величина умовної економії оборотних засобів, тис. грн	-	9457	-	-

Коефіцієнт оборотності:

$$K_{об} = \frac{Чистий\ дохід\ від\ \ реалізації\ продукції}{Середньогічні\ \ залишки\ оборотних\ засобів}$$

$$2021\ \ рік\ 336973 : 37083 = 9,09$$

$$2022\ \ рік\ 287644 : 40807 = 7,05$$

Зміна в динаміці:

$$7,07 - 9,09 = -2,04$$

Темп росту:

$$7,05 \cdot 100 / 9,09 = 77,6\%$$

Середня тривалість одного обороту у днях:

$$T_{об} = \frac{365}{Коефіцієнт\ оборотності\ оборотних\ засобів}$$

2021 рік $365 : 9{,}09 = 40{,}2$ днів

2022 рік $365 : 7{,}05 = 52{,}2$ днів

Зміна в динаміці:

$$52{,}2 - 40{,}2 = +12 \text{ днів}$$

Темп росту:

$$52{,}2 \cdot 100 / 40{,}2 = 129{,}8\%$$

Величина умовної економії оборотних засобів:

$$287644 \cdot (52{,}2 - 40{,}2) / 365 = 9457 \text{ тис.грн}$$

За даними табл. 3.6 можна зробити висновки про погіршення використання оборотних засобів підприємства. Зменшення коефіцієнту оборотності на 22,4% свідчить про зменшення кількості разів кругообігів оборотних засобів на підприємстві. Збільшення середньої тривалості одного обороту майже на 12 дні свідчить про збільшення часу знаходження оборотних засобів у обороті і, як наслідок, збільшення додаткового обсягу оборотних засобів, що необхідні для отримання 1 грн. валового доходу підприємства. Це призвело до додаткового залучення оборотних засобів на суму 9457 тис.грн. для забезпечення господарської діяльності у 2022 році.

Оскільки на підприємстві існують значні запаси матеріальних цінностей і обсяги виробництва зменшуються, прискорення їх оборотності є важливою задачею для підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Використовуючи метод ланцюгових підстановок визначимо величину недоотриманої продукції за рахунок уповільнення оборотності оборотних коштів:

$$\Delta \text{ОП} = (\text{Коб.зв} - \text{Коб.б}) \text{ х } \text{СЗзв},$$

де Коб.зв, Коб.б – коефіцієнти оборотності оборотних коштів відповідно у звітному та базовому періоді (табл. 3,6);

СЗзв – середні залишки оборотних коштів у звітному періоді, тис.грн.

$$\Delta \text{ОП} = (7{,}05 - 9{,}09) \times 40807 = -\ 83246{,}3 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, прискорення оборотності оборотних коштів дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва продукції на 83246,3 тис.грн., а підвищення ефективності планування матеріально-технічної бази дозволить зменшити обсяги додатково залучених коштів на 9457 тис.грн.

Крім того, зменшаться витрати на збереження матеріальних ресурсів та втрати підприємства від простоїв внаслідок відсутності необхідної кількості матеріальних ресурсів.

Використання графічних моделей дозволить підприємству оптимізувати планові розрахунки при освоєнні виробництва нових видів продукції та запобігти збитків при неправильному визначенні обсягів реалізації та ціна на нові види продукції.

ВИСНОВКИ

Суттєві зміни в середовищі функціонування вітчизняних підприємств потребують принципово нових підходів та засобів вирішення господарських проблем. У країнах з розвинутою ринковою економікою реалізація будь-якого комерційного проекту починається з планування.

План є письмовим документом, в якому викладено сутність, шляхи і способи реалізації підприємницької ідеї; охарактеризовані ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості керування ним. Він є основою для здійснення підприємницької діяльності, необхідною передумовою залучення інвесторів до процесу фінансування розробки та реалізації підприємницької ідеї, до інноваційно-інвестиційних проектів.

Основним видом діяльності ВАТ "Кіровоградхліб 2014" є виробництво хлібопекарських виробів. Продукція підприємства в асортименті орієнтована на задоволення попиту в хлібобулочних виробах практично за всіма номенклатурними одиницями, які користується постійним попитом в м. Кропивницькому і Кіровоградській області.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про досить незадовільний фінансовий стан підприємства. На протязі 2020-2021 рр. підприємство отримувало збитки. Фінансова залежність підприємства від зовнішніх інвесторів зростає..

Це дає можливість зробити висновок, що ВАТ "Кіровоградхліб 2014" може опинитися на грані банкрутства. І його робота є вкрай неефективною.

Недоліки існують також в організації планової роботи на підприємстві.

Планування діяльності підприємства здійснюється на основі рекомендацій щодо планування виробництва на підприємствах хлібопекарної промисловості. Але процес планування здійснюється без використання нових методів планування і не враховує стан попиту та конкуренції на ринку.

Недоліком системи планування на підприємстві є те, що при складанні планів не враховується стан попиту та пропозиції, що склався на ринку на

хлібопекарську продукцію. Тому планування обсягів виробництва і у цілому діяльності підприємства зводиться до механічного виконання розрахункових процедур.

З метою підвищення ефективності системи планування на підприємстві нами запропоновано впровадження системи бюджетування та планування обсягів матеріальних ресурсів на основі MRP – II –системи.

Використовуючи дані принципи, дистриб'ютори продукції здатні занотовувати специфічні вимоги до продукту, зафіксувати ціну та автоматично надіслати цю інформацію до головної організації, де інформація про вимоги до продукту динамічно перетворюється в детальні інструкції щодо виробництва та планування. Критична для покупця інформація динамічно інтегрується в основну діяльність підприємства. Після цього інформація щодо критичних уподобань покупця зберігається в центральній базі даних про споживачів, яку можуть використовувати підрозділи обслуговування покупців, технічного обслуговування, досліджень, планування виробництва та ін. Таким чином, діяльність підприємства синхронізується з потребами покупців.

Для підвищення ефективності економічного управління підприємством пропонується застосування графічного інструментарію обґрунтування ефективності управлінських рішень з метою оптимізації планових розрахунків освоєння виробництва нової продукції.

Для знаходження потрібних для практики рішень наявного спостереження змін економічних параметрів діяльності підприємства рекомендується використовувати графічні моделі Жданова С.А., які дозволяють швидко знаходити значення керованих елементів виробництва продукції: графічну модель відносного прибутку, графічну модель критичного обсягу виробництва продукції, графічну схему залежності меж різних по прибутковості зон від обсягу виготовлення продукції і діапазону відносної ціни, універсальну графічну модель прибутковості (збитковості) в частках до собівартості.

За своєю суттю ці моделі відображають взаємні зв’язки між різними економічними елементами виробництва і збуту продукції (обсягом виготовлення продукції, постійними витратами, змінними витратами, ціною, прибутком).

Це дозволяє враховувати вплив таких факторів як попит на продукцію при плануванні освоєння виробництва нової продукції.

Звісно, всі вищезгадані стандарти управління не є панацеєю. Але якщо керівник підприємства не наробив стратегічних помилок – не помилився у маркетинговій та ціновій політиці, не запізнився з оновленням продукції та реорганізацією структури підприємства та ін., то при правильному та регулярному застосування цих стандартів підприємство гарантовано буде прибутковим, конкурентоспроможнім та керованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – К.: Знання, 1999.

2. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. К. : Лібра- К, 2010. 298 с.

3. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

4. Верланов Ю. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 244 с.

5. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. − Одеса: ОНЕУ, 2013. – 241 с.

6. Економічний аналіз: Навч.посібник / М.А.Болюх, В.З.Бурчевський, М.І.Горбаток; За ред..акад.НАНУ, проф..М.Г.Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.

7. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. За ред..проф.Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ПП. «Рута», 2003. – 680 с.

8. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.

9. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

10.Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 446 с.

11.Колосок С.І. Розроблення та реалізація інвестиційного проєкту : підручник / С.І. Колосок, Ю. О. Мирошниченко, Г. А. Мішеніна. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 121 с.

12.Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підпрємств: Навч. Посіб. – К.:Т-во “Знання”, КОО, 2000.

13.Кравченко О.О. Інвестиційний менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни для студентів усіх форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій». Київ: ДЕТУТ, 2010. 255 с.

14.Кропельницька С.О., Цигилик І.І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 174 с.

15.Македон В. В. Бізнес-планування: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

16.Мірошниченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. – К.:А.Л.Д., 1997.

17.Москвін С. О., Бевз С. М., Верба В А. та ін. Проектний аналіз: Навч. посібник / Відп. ред. С. О. Москвін. – К.: Лібра, 1998.

18.Підгорний А.З. Фінансова статистика: навчальний посібник / А.З. Підгорний, Т.В.Погорєлова. – К. : ФОП Гуляєва В.М, 2020. – 204 с.

19.Підприємництво [Текст] : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.,

20.Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навчальний посібник / Під ред.. д.ф.н., проф.. В.Г.Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2022. – 608 с.

21.Погорєлова Т.В., Микитишина Г.Ю. Аналіз інвестиційної привабливості регіонів України за допомогою статистичних методів / Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць. Вип. 2 (53). Одеса: ОНЕУ, 2014. – С. 251-258.

22.Филипенко О.М., Колєснік Т. С. Управління проектами: практикум. Харків: ХДУХТ, 2016. 92 с.

23.Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. –160 с.

24.Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. К.: МАУП, 2002. 128 с.: іл. Бібліогр.: с. 125.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1. – Економічні показники роботи ТОВ «Кіровоградхліб 2014» за період 2020-2022рр.

Показники	Один. вим.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період 2020-2022р.
1	2	3	4	5	6
Виробництво продукції у порівняних цінах на 1.01.04	тис.грн.	185610	239765	242925	+57315
Темпи росту обсягів виробництва у % попереднього року	%		129,2	101,3	-27,9
Виробництво основних видів продукції, тон:					
-хліб;	т	6085,2	5738,5	5899,2	-186
-булочні вироби;	т	1783,9	1924,8	1807,9	+24
-бараночні вироби;	т	194,5	180,4	189,1	-5,4
-сухарні вироби;	т	142,6	177,9	226,9	+84,3
-кондитерські вироби.	т	544,9	974,8	916,3	+371,4
Обсяг реалізації	тис.грн.	279295	336973	287648	+8353
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	19451	21708	13566	-5885
Балансовий прибуток підприємства (з урахуванням усіх видів діяльності)	тис.грн.	-7028	-873	-3749	+3279
Рентабельність діяльності	%	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	тис.грн.	68129	118661	184623	+116494
Дебіторська заборгованість	тис.грн.	3955	19599	23773	+19818

Додаток Б

Таблиця 2.2. Основні показники роботи ТОВ «Кіровоградхліб 2014» за період 2021-2022рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період	
			+,-	%
1	2	3	4	5
Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	239765	242925	+3160	+1,3
Вартість реалізованої продукції (без ПДВ), тис.грн.	336973	287644	-49329	-14,6
Витрати на виробництво, тис.грн.	331263	302214	-29049	-8,8
Затрати на 1 грн. товарної продукції, коп..	1,38	1,24	-0,14	-10,1
Прибуток, тис.грн.: -від операційної діяльності; -від звичайної діяльності; -чистий прибуток	 -20153 -873 -873	 -3021 -3749 -3749	 +17132 -2876 -2876	 - -329,4 -329,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	59780,5	79412	+19631,5	+32,8
Фондовіддача, грн..	4,01	3,06	-0,95	-23,7
Чисельність працюючих, чол..	626	605	-21	-3,4
Продуктивність праці, тис.грн./чол..	383	402	+19	+5